RCS : NANTERRE
Code greffe : 9201

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

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

Nature du document : Documents comptables (B-S)

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

Ce dépôt a été enregistré le 01/09/2020 sous le numéro de dépôt 29115

Greffe du tribunal de commerce de Nanterre

Documents comptables déposés en annexe du RCS

Dépôt :

Date de dépôt : 01/09/2020

Numéro de dépôt : 2020/29115

Déposant :

Nom/dénomination : ORPEA

Forme juridique : Société anonyme

N° SIREN : 401 251 566

N° gestion : 1999 B 04344

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566



7.1 Comptes de la société ORPEA SA au 31 décembre 2019 242
Compte de résultat de ORPEA SA 242
Bilan de ORPEA SA 243
Notes annexes sur les comptes individuels 244
7.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 263

- 1 SEP. 2020
DEPOT N° 29115

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ORPEA SA
AU 31 DÉCEMBRE 2019

COMPTE DE RÉSULTAT DE ORPEA SA

(en euros)	31/12/2019	31/12/2018
Chiffre d'affaires	**943 200 804**	**866 262 327**
Production stockée	(3 440 095)	(2 507 492)
Autres produits d'exploitation	43 928 600	35 391 089
Achats et charges externes	(363 709 412)	(317 381 881)
Impôts et taxes	(55 250 090)	(52 291 487)
Charges de personnel	(454 092 856)	(432 312 492)
Dotations aux amortissements et provisions	(31 107 120)	(22 139 094)
Autres charges d'exploitation	(3 147 873)	(1 238 504)
Résultat d'exploitation	**76 381 958**	**73 782 467**
Produits financiers	135 465 835	94 099 184
Charges financières	(137 289 875)	(138 058 576)
Résultat financier	**(1 824 040)**	**(43 959 393)**
Résultat courant avant impôt	**74 557 918**	**29 823 075**
Résultat exceptionnel	(613 094)	25 085 146
Participation des salariés		
Impôts sur les bénéfices	(13 156 217)	(17 537 186)
RÉSULTAT NET	**60 788 607**	**37 371 035**

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

BILAN DE ORPEA SA

Actif *(en euros)*	31/12/2019 Brut	Amort. Dépréc. et provisions	Net	31/12/2018 Net
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles	420 087 690	22 672 307	397 415 383	290 498 358
Immobilisations corporelles	502 028 760	204 186 682	297 842 078	276 846 859
Immobilisations financières	1 823 844 267	31 836 592	1 792 007 675	1 701 982 694
Total actif immobilisé	**2 745 960 718**	**258 695 582**	**2 487 265 136**	**2 269 327 913**
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours	15 323 659	1 188 655	14 135 004	9 933 672
Avances sur commandes	4 909 309		4 909 309	4 399 087
Clients et comptes rattachés	37 336 522	7 184 950	30 151 572	14 397 422
Autres créances	3 248 385 404	4 655 178	3 243 730 226	2 860 791 097
Valeurs mobilières de placement	4 433 208		4 433 208	64 777 225
Disponibilités	546 251 857		546 251 857	101 177 583
Charges constatées d'avance	19 489 115		19 489 115	12 343 550
Total actif circulant	**3 876 129 074**	**13 028 783**	**3 863 100 292**	**3 067 819 636**
Prime de remboursement des obligations	2 255 619		2 255 619	2 690 096
Écart de conversion actif			-	42 738
TOTAL DE L'ACTIF	**6 624 345 410**	**271 724 365**	**6 352 621 046**	**5 339 880 383**

Passif *(en euros)*	31/12/2019	31/12/2018
CAPITAUX PROPRES		
Capital	80 769 796	80 732 904
Primes et réserves	663 373 834	703 522 567
Résultat de l'exercice	60 788 607	37 371 035
Provisions réglementées	9 391 664	8 990 449
Total capitaux propres	**814 323 901**	**830 616 956**
Provisions pour risques et charges	**12 088 000**	**17 189 824**
DETTES		
Emprunts et dettes financières	4 424 964 068	3 860 454 225
Avances sur commandes en cours	(167 241)	248 362
Fournisseurs et comptes rattachés	47 811 185	43 750 885
Dettes fiscales et sociales	103 907 884	129 921 780
Autres dettes	932 155 158	446 345 969
Produits constatés d'avance	8 934 301	8 330 921
Total dettes	**5 517 605 356**	**4 489 052 140**
Écart de conversion passif	8 603 789	3 021 463
TOTAL DU PASSIF	**6 352 621 046**	**5 339 880 383**

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

NOTES ANNEXES SUR LES COMPTES INDIVIDUELS

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

1. Règles, méthodes comptables, faits significatifs et évènements postérieurs à la clôture de l'exercice 245
1.1 Règles comptables 245
1.2 Principales méthodes comptables 245
1.3 Restructurations internes 247
1.4 Faits importants de la période 247
1.5 Faits postérieurs à la clôture de l'exercice 247

2. Commentaires sur les comptes 248
2.1 Bilan 248
2.2 Compte de résultat 258

3. Engagements financiers et autres informations 261
3.1 Engagements hors bilan 261
3.2 Effectifs 262
3.3 Avantages accordés aux mandataires sociaux 262

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

1. RÈGLES, MÉTHODES COMPTABLES, FAITS SIGNIFICATIFS ET ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

1.1 Règles comptables

La Société applique les dispositions du règlement ANC 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 2019) ;
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 d'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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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.

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.

Créances et dettes 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 %.

Trésorerie

La trésorerie de la Société est constituée de placements court terme de type comptes à terme sans risque et de soldes bancaires créditeurs.

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.

Emprunts

Les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur valeur nominale, nette des frais d'émission associés qui sont comptabilisés en résultat d'exploitation puis étalés sur la même durée que les emprunts sous-jacents.

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.

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 instruments financiers de 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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, 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.

1.3 Restructurations internes

Afin de rationaliser son organigramme, la Société a réalisé, au cours de l'exercice, des opérations de fusion des filiales suivantes : SAS ORGANIS, SAS HMV, SAS CA CANTE, SARL IDF Résid. RETRAITE SOPHORA, SAS HOLDING MANDRES.

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 2019.

Ces opérations ont conduit à la constatation de malis de fusion pour un montant de 36 M€, malis affectés en « autres immobilisations incorporelles » pour 30 M€ et en « autres immobilisations financières » pour 6 M€.

1.4 Faits importants de la période

Depuis le 1er janvier 2019, 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.

Le groupe ORPEA a réalisé au cours du premier semestre 2019, un placement public obligataire d'un montant total de 500 M€ à échéance huit ans (mai 2027), avec un coupon annuel fixe de 0,375 %.

1.5 Faits postérieurs à la clôture de l'exercice

Depuis le 1er janvier 2020, la Société a poursuivi son développement, en France et à l'international.

À la date du 23 avril 2020, ORPEA maîtrise globalement dans son réseau d'établissements la pandémie de Covid-19.

En raison de l'incertitude sur la durée de l'épidémie, il est cependant trop tôt pour mesurer l'impact possible sur les résultats financiers futurs de la Société.

Quoi qu'il en soit, ORPEA n'anticipe aucune perte de valeur de ses actifs ou réévaluation de ses passifs.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

2. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

Nota bene : sauf mention contraire, les données chiffrées présentées ci-après sont exprimées en euros.

2.1 Bilan

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	21 481				4 341	25 821
Concessions, brevets	1 350 099	66 464			3 798	1 420 363
Fonds commercial	81 710 725	4 237 477			46 885 732	132 833 934
Autres immobilisations incorporelles	209 588 467	38 500	0	(38 500)	75 944 137	285 532 604
Acomptes sur immobilisations incorporelles	298 469	(23 500)				274 968
TOTAL	**292 969 241**	**4 318 941**	**0**	**(38 500)**	**122 838 007**	**420 087 690**

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	9 421	295		4 343	14 058
Concessions, brevets	1 253 157	52 131		3 798	1 309 087
Fonds commercial	240 001			20 008 095	20 248 096
Autres immobilisations incorporelles	968 303	130 748		2 015	1 101 067
Acomptes sur immobilisations incorporelles	0				0
TOTAL	**2 470 883**	**183 174**	**0**	**20 018 251**	**22 672 307**

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	13 412 520				13 105	13 425 624
Constructions	299 949 565	199 730	1 420 199	27 868 439	8 465 350	335 062 886
Installations techniques et générales	62 836 708	4 033 552	8 416	(24 022)	6 541 811	73 379 632
Matériel de transport	505 139	123 353			63 160	691 652
Immobilisations en cours	29 495 198	98 634 415	71 677 712	(35 049 134)	975 324	22 378 089
Autres immobilisations corporelles	42 228 042	2 158 514	7 599	7 243 217	5 468 699	57 090 871
TOTAL	**448 427 172**	**105 149 565**	**73 113 926**	**38 500**	**21 527 450**	**502 028 760**

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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	11 214		4 302			6 912
Constructions	88 990 505	11 775 113	420 545		3 169 019	103 514 093
Installations techniques et générales	51 407 593	3 676 088	1 110		6 798 104	61 880 675
Matériel de transport	664 927	15 564			2 151 391	2 831 882
Autres immobilisations corporelles	30 506 073	2 483 104	387		2 964 330	35 953 120
TOTAL	**171 580 313**	**17 949 870**	**426 345**	**0**	**15 082 844**	**204 186 682**

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	1 594 421 491	184 456 175	10 000		(56 488 348)	1 722 379 318
Autres titres de participations	6 985					6 985
Créances rattachées à des participations	63 791 126					63 791 126
Prêts	12 957 316	593 780	14 662		287 743	13 824 177
Autres immobilisations financières	53 725 467	1 280 022	7 043		(31 155 786)	23 842 660
TOTAL	**1 724 902 385**	**186 329 978**	**31 705**	**0**	**(87 356 392)**	**1 823 844 267**

La variation des titres de participation s'explique principalement par :

- une hausse de 122 M€ au titre des augmentations de capital des filiales au sein du Groupe ;
- une augmentation de 62 M€ suite à l'acquisition des titres de nouvelles filiales ;
- une diminution au titre des fusions de 56 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 :

	31/12/2019	à - 1 an	à + 1 an
Prêts	13 824 177	55 540	13 768 636
Dépôts et cautionnements	4 186 333		4 186 333
Affectation des malis	15 536 959		15 536 959
Actions propres	4 119 368	4 119 368	
TOTAL	**37 666 837**	**4 174 909**	**33 491 928**

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 45 142 pour un montant de 4,1 M€ au 31 décembre 2019.

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	22 834 814	10 148 675		(1 232 039)	31 751 450
Prêts	84 877	265			85 142
TOTAL	**22 919 691**	**10 148 940**	**0**	**(1 232 039)**	**31 836 592**

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Filiales et participations

Société	Capitaux propres autres que le capital	Capital	Quote-part de capital détenue	Quote-part de capital détenue *(en %)*	Résultat du dernier exercice clos	Valeur comptable des titres détenus		
							Brute	Nette
SCI Route des Écluses	234 239	303 374	300 340	99 %	210 183	3 036 820	303 374	303 374
SCI Les Rives d'Or	35 316	1 524	1 509	99 %	2 911	1 997 561	933 755	933 755
SCI du Château	0	1 524	1 509	99 %	156 084	8 374 121	1 353 340	1 353 340
SCI Tour Pujols	152 880	1 524	1 509	99 %	197 066	2 952 339	1 364 795	1 364 795
SCI La Cerisaie	70 673	1 524	1 509	99 %	48 444	2 376 643	47 224	47 224
SCI Val de Seine	154 219	6 300 000	6 238 012	99 %	(1 815 113)	(1 069 644)	6 946 798	6 946 798
SCI Ciscouet	528 852	1 524	1 509	99 %	471 286	2 869 904	1 494	1 494
SCI Âge d'Or	231 647	2 549 161	2 523 669	99 %	229 612	13 082 974	6 234 540	6 234 540
SCI Gambetta	97 544	1 524	1 509	99 %	25 652	5 448 693	1 509	1 509
SCI Croix Rousse	1 929 588	1 524	1 509	99 %	687 574	5 657 000	1 509	1 509
SCI Les Dornets	34 215	1 524	1 509	99 %	23 932	1 335 283	1 494	1 494
SCI Château d'Angleterre	106 121	1 646	1 630	99 %	214 799	9 037 986	1 763 577	1 763 577
SCI Montchenot	561 085	1 524	1 509	99 %	296 193	11 332 647	1 286 933	1 286 933
SCI 115 rue de la Santé	5 222 110	3 300 000	2 970 000	90 %	1 870 254	15 108 224	2 970 000	2 970 000
SCI Abbaye	3 240 965	6 000 000	5 400 000	90 %	1 128 519	3 649 706	5 743 038	5 743 038
SCI Les Tamaris	2 359 164	1 524	1 509	99 %	185 008	2 579 926	1 357	1 357
SCI Passage Victor Marchand	4 157 166	1 524	1 509	99 %	(1 598 521)	(3 582 330)	1 509	1 509
SCI Fauriel	11 941 578	36 200 000	35 843 815	99 %	4 916 692	30 159 820	37 455 332	37 455 332
SCI Port Thureau	30 574	1 524	1 509	99 %	(4 777)	1 218 165	63 708	63 708
SCI de l'Abbaye	150 000	1 524	1 509	99 %	107 445	1 280 922	1 509	1 509
SCI Les Maraichers	150 000	1 524	1 509	99 %	150 733	2 606 560	99 595	99 595
SCI Bosguerard	50 000	1 524	1 509	99 %	52 479	1 422 639	1 274 306	1 274 306
SCI Le Vallon	4 264 079	12 000 000	10 800 000	90 %	(3 380 834)	6 776 359	12 831 856	12 831 856
SCI Brest Le Lys Blanc	6 093 371	16 000 000	15 680 000	98 %	(1 792 988)	(2 167 909)	15 840 000	15 840 000
SCI Bel Air	112 476	1 524	1 509	99 %	(106 162)	(538 559)	335 837	335 837
SAS CLINEA	769 560 313	194 008 608	194 008 608	100 %	48 314 634	349 428 685	203 855 563	203 855 563
SARL Les Matines	2 983 006	18 500 000	18 500 000	100 %	1 219 046	16 378 853	18 500 000	18 500 000
SARL Bel Air	362 440	1 265 327	1 265 327	100 %	171 539	4 463 217	840 604	840 604
SARL Amarmau	30 000	7 622	7 622	100 %	(30 942)	(1 230 406)	7 622	7 622
SARL 94 Niort	33 735 131	231 000 000	231 000 000	100 %	(3 323 415)	292 049 487	231 000 000	231 000 000
SARL 95	0	7 700	7 700	100 %	(25 564)	(886 393)	7 700	0
SCI Sainte Brigitte	0	1 525	1 524	100 %	(29 200)	(779 708)	1 524	1 524
SARL VIVREA	2 978 514	4 050 000	4 050 000	100 %	(17 596)	(623 857)	4 050 000	4 050 000
SA LES CHARMILLES	5 418 225	76 225	74 701	98 %	404 738	5 619 952	3 094 117	3 094 117
SCI KOD'S	0	22 650	22 650	100 %	(12 791)	613 592	68 116	68 116
SARL LA BRETAGNE	212 500	277 457	277 457	100 %	102 265	(1 370 999)	41 300	41 300
SA BRIGE	0	9 200 000	9 200 000	100 %	(21 304)	7 578 176	670 000	670 000
SRL ORPEA ITALIA	28 190 803	3 350 000	3 350 000	100 %	(6 495 045)	35 250 517	60 087 393	60 087 393
SC LES TREILLES	30 000	15 245	15 243	100 %	51 968	2 454 104	2 363 698	2 363 698

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Société	Chiffre d'affaires 2019	Capital	Quote-part de capital détenue	Quote-part de capital détenue *(en %)*	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2019	Valeur comptable des titres 2019	
							Brut	Net
SCI LES MAGNOLIAS	(451 101)	4 477 400	4 433 360	99 %	(863 393)	(117 878)	4 474 450	4 474 450
SCI le Barbaras	190 000	182 939	146	0 %	142 290	7 106 486	821	821
SARL DOMEA	186 750	100 000	100 000	100 %	(3 690)	138 165	100 000	100 000
SARL 96	5 431 488	7 084 000	6 375 600	90 %	3 416 936	11 471 068	20 975 600	20 975 600
SCI BEAULIEU	0	3 049	3 049	100 %	(22 253)	(146 145)	30 490	0
SAS LA SAHARIENNE	550 000	1 365 263	1 365 263	100 %	(325 820)	(1 948 755)	5 712 440	5 712 440
SARL ORPEA DEV	0	100 000	100 000	100 %	(823)	869 887	100 000	100 000
SARL Maison de Louise	0	2 625 000	2 625 000	100 %	(55 788)	263 720	2 625 000	256 220
SARL Maison de Lucile	13 253	3 900 000	3 860 000	99 %	(103 662)	265 012	3 900 000	257 512
SARL Maison de Mathis	16	4 425 000	4 425 000	100 %	(104 605)	295 093	4 425 000	287 593
GRUPO CARE	11 431 635	63 921	63 921	100 %	(8 206 735)	(5 338 851)	20 328 321	20 328 321
DINMORPEA	334 620	5 000	5 000	100 %	(1 237)	202 825	5 000	5 000
SRL CASA MIA IMMOBILIARE	1 890 464	20 000 000	20 000 000	100 %	(331 265)	13 969 340	13 089 120	13 089 120
SA ORPEA BELGIUM	11 320 988	131 500 000	131 486 850	100 %	2 963 721	225 883 012	115 479 233	115 479 233
SA DOMAINE DE CHURCHILL	278 223	815 012	815 012	100 %	(116 139)	15 089 164	12 135 729	12 135 729
SA DOMAINE DE LONGCHAMP	1 465 398	65 026	6 503	10 %	528 435	2 831 480	1 414 449	1 414 449
SA LONGCHAMPS LIBERTAS	10 052 019	1 740 000	1 740 000	100 %	(2 454 921)	(9 212 814)	554 719	554 719
SA RS DOMAINE DE CHURCHILL	2 540 637	265 039	265 039	100 %	168 296	602 102	3 075 311	3 075 311
TRANSAC CONSULTING CORPORATION	0	3 009	3 009	100 %	0	10 352	1 823 231	1 823 231
SAS Résidence Saint-Luc	237 947	37 200	37 200	100 %	6 874	(4 845 901)	2 644 007	0
SARL Benian	0	1 000	200	20 %	(1 000)	(48 834)	300 200	0
SCI JEM II	(279 480)	152	137	90 %	(223 211)	465 368	883 500	883 500
SARL La Doyenne de Santé	589 000	8 000	4 000	50 %	127 407	638 035	1 267 425	1 267 425
SCI Douarnenez	1 115 283	2 000 000	2 000 000	100 %	(176 127)	(523 912)	1 980 000	1 980 000
SCI Barbacane	30 000	1 524	15	1 %	24 422	1 050 332	15	15
SCI Selika	87 947	10 671	15	0 %	(10 370)	5 720 373	15	15
SCI SLIM	0	762	762	100 %	6 568	781 042	1 830	1 830
SCI SAINTES BA	1 329 939	1 524	15	1 %	2 009 010	5 164 027	15	15
SCI Les Ânes	856 299	2 000 000	2 000	0,1 %	(400 540)	505 879	2 000	2 000
SARL L'Ombrière	0	8 000	8 000	100 %	(40 131)	(970 420)	822 027	0
SNC les Jardins d'Escudie	201 600	4 800 000	4 800 000	100 %	(85 722)	(295 554)	5 524 310	5 524 310
SC Les Praticiens	0	87 600	70	0.08 %	847	69 881	67 009	0
SARL Résidence du Parc	0	18 560	18 560	100 %	(13 474)	(67 620)	5 810	5 810
SCI du Fauvet	(727 517)	3 600 000	360 000	10 %	(2 448 133)	(968 486)	104 291	104 291
OPCI	0	5 301 885	266 155	5 %	237 632	5 540 414	479 732	479 732
SAS SFI France	0	4 000 000	2 040 000	51 %	(227 070)	556 311	23 305 520	23 305 520

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Société	[illegible]	Capital	Quote-part de capital détenue	Quote-part de capital détenue *(en %)*	Résultat du dernier exercice clos	[illegible]	[illegible]	[illegible]
SCI Ansi	44 607	22 867	4 573	20 %	118 037	5 862 639	40 399	40 399
SNC des Parrans	0	7 622	7 622	100 %	(34 192)	(1 036 944)	1 399 856	0
SNC Les Acanthes	0	7 622	7 622	100 %	(19 106)	(428 910)	1 468 434	0
SA Le Clos Saint-Grégoire	0	38 173	38 173	100 %	4 273	1 791 360	4 676 964	4 676 964
SA Immobilière de Santé	9 318 000	7 828 400	3 835 916	49 %	6 288 000	60 630 000	13 210 000	13 210 000
SARL Domidom	18 553 566	19 970 100	19 970 100	100 %	(1 171 022)	10 411 593	27 543 657	27 543 657
GCS	NC	100 000	12 500	13 %	NC	NC	23 300	23 300
SAS Immo Nevers	132 802	5 000	5 000	100 %	(44 520)	4 575 650	5 000	5 000
SCI Castelviel	1 338 636	152	150	99 %	(791 930)	(4 756 436)	5 192 113	4 428 463
SCI Super Aix	9 986	228 674	162 358	71 %	(74 621)	1 740 303	478 537	478 537
SAS Actiretraite Montgeron	0	4 000	4 000	100 %	(42 205)	(1 477 025)	746 843	0
SCI Parc Saint-Loup	0	150 000	150 000	100 %	(26 178)	(544 710)	149 079	0
SCI Larry	0	150 000	150 000	100 %	38 225	3 403 501	150 621	150 621
SA China Holding	0	10 000 000	10 000 000	100 %	(212 580)	8 615 357	10 000 000	9 269 982
SARL Résidence de Balbigny	0	10 000	10 000	100 %	(1 109)	8 635	10 000	10 000
SARL Résidence Parc de Royat	0	10 000	10 000	100 %	(253)	8 959	10 000	10 000
SARL Maison de l'AAR	NC	10 000	5 000	50 %	NC	NC	5 000	5 000
SARL Résidence Malka (ex-SARL Résidence L'Angélique)	1 719 394	10 000	10 000	100 %	(13 495)	(4 459)	35 000	35 000
SARL Résidence Saint-Martial	0	10 000	10 000	100 %	(252)	8 960	10 000	10 000
SARL Résidence Marquisat	0	10 000	10 000	100 %	(423)	9 495	10 000	10 000
SARL Résidence Parce des Noues	0	10 000	10 000	100 %	(82)	9 495	10 000	10 000
SARL Résidence Les Pergolas	0	10 000	10 000	100 %	(211)	8 824	10 000	10 000
SARL Résidence du Lac	0	10 000	10 000	100 %	(250)	8 963	10 000	10 000
SARL Résidence Saint-Honorat	0	10 000	10 000	100 %	(213)	8 999	10 000	10 000
SARL Résidence L'Atrium	0	10 000	10 000	100 %	(275)	9 210	10 000	10 000
SARL Les Jardins d'Aurlac	0	10 000	10 000	100 %	(250)	8 963	10 000	10 000
CEECSH	306 511	438 063 728	438 063 728	100 %	434 792	428 370 198	497 490 952	497 490 952
CHINA CO.	654 267	12 534 773	6 392 734	51 %	(1 335 477)	4 136 218	6 617 377	2 722 041
Retirement Services Co. Ltd	2 753 614	23 736 335	12 105 531	51 %	(2 211 942)	6 058 962	7 751 353	0
MEDI-SYSTÈME	14 966 976	151 745	151 745	100 %	1 502 775	33 320 321	43 477 338	43 477 338
SARL Primavera Saint-Marc	2 241 599	100 000	100 000	100 %	(483 251)	(5 648 435)	18 001	18 001
Gevea Senior	0	921 300	451 437	49 %	345 562	(1 298 143)	682 251	682 251
Gevea Immo	0	921 300	451 437	49 %	23 424	862 806	406 945	406 945

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Société	Chiffre d'affaires 2019	Capital	Quote-part de capital détenue	Quote-part de capital détenue *(en %)*	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2019	Valeur comptable des titres 2019	
							Brut	Net
SAS Familisanté	7 326 090	4 851 200	2 787 500	57 %	1 859 640	2 273 380	18 771 865	18 771 865
NIORPEA	0	100 000	100 000	100 %	(1 864 991)	(4 153 447)	100 000	100 000
ORPEA NETHERLANDS BV	NC	5 590 900	5 590 900	100 %	NC	NC	5 590 900	5 590 900
ORPEA SUISSE SA	12 140 030	92 130	92 130	100 %	(3 228 852)	59 651 369	63 993 829	63 993 829
ORPEA Latam	0	32 844 489	32 844 489	100 %	(20 283)	32 816 314	32 844 935	32 844 935
Gevea Morges 49 %	0	92 130	45 144	49 %	57 570	149 700	42 281	42 281
Reine Bellevue	(1 282 049)	5 520 000	5 520 000	100 %	(5 097 990)	(8 135 907)	5 514 000	5 514 000
Cuxac	495	7 622	7 622	100 %	115 448	1 207 432	400 000	400 000
SCI Mediter Foncier	0	1 000	1 000	100 %	(2 377)	(53 865)	990	990
SARL Les Grands Pins	325 000	50 000	50 000	100 %	188 586	2 337 999	4 000 000	4 000 000
SAS Bellevue	150 000	40 138	40 138	100 %	62 990	985 524	723 498	723 498
SASU Château de Champlatreux	476 701	38 112	38 112	100 %	283 013	(1 257 363)	676 693	676 693
SARL Les Clos Saint-Jacques	(38 381)	7 622	7 622	100 %	(17 358)	425 460	796 800	796 800
SARL Le Clos de Beauvais	677 403	1 000	1 000	100 %	229 942	1 687 495	1 000	1 000
SARL M DE G et R Berny	408 300	38 112	38 112	100 %	172 753	512 694	771 014	771 014
SARL Résidence du Port	370 241	7 622	7 622	100 %	94 971	408 593	4 512 622	3 709 622
SIS BRASIL	0	20 000	20 000	100 %	(307 637)	(694 513)	45 000 200	45 000 200
SIS Portugal	0	18 600	18 600	100 %	(15 467)	(20 112)	45 000 200	45 000 200
Excelus	752 036	60 423	18 127	30 %	0	1 299 470	2 000 046	2 000 046
Autres titres							886 775	863 002
Autres titres (access)							0	0
TOTAL							**1 722 379 318**	**1 690 627 868**

NC : Non Communiqué

2.1.3 Stocks et en-cours de production

	Brut 31/12/2019	Provisions 31/12/2019	Net 31/12/2019	Net 31/12/2018
Petits matériels et fournitures	2 320 611		2 320 611	2 241 767
En cours immobiliers	13 003 048	1 188 655	11 814 393	7 691 905
TOTAL	**15 323 659**	**1 188 655**	**14 135 004**	**9 933 672**

Les en-cours de production immobilière d'un montant net de 11 814 393 € incorporent les frais financiers supportés pendant la période de construction qui s'élèvent à la clôture à 330 081 € contre 279 341 € à fin 2018.

Ces frais financiers ont été capitalisés au taux moyen de 3,2 % contre 3,50 % en 2018.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

	Brut	Amortissements	Net	Net
	31/12/2019	31/12/2019	31/12/2019	31/12/2018
Clients et comptes rattachés	37 336 522	7 184 950	30 151 573	14 397 422
Créances fiscales et sociales	74 915 598		74 915 598	24 874 832
Groupe et associés	2 904 870 223		2 904 870 223	2 539 185 432
Débiteurs divers	268 599 584	4 655 178	263 944 406	296 730 834
TOTAL	**3 285 721 926**	**11 840 128**	**3 273 881 798**	**2 875 188 519**

La variation des provisions pour dépréciation des créances se détaille comme suit :

	Début de l'exercice	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice	Fusions	Fin de l'exercice
Créances clients et comptes rattachés	6 939 510	4 462 675	4 217 235	0	7 184 950
Autres débiteurs divers	4 743 499	840 226	993 602	65 055	4 655 178
TOTAL	**11 683 009**	**5 302 901**	**5 210 837**	**65 055**	**11 840 128**

Inventaires des valeurs mobilières

Valeur nette comptable	31/12/2018	Acquisitions	Cessions	Reclassement	31/12/2019
Comptes à terme *	64 777 225	167 495 673	76 164 691	151 675 000	4 433 207
Actions réservées aux salariés *(en nombre)*	0				0

* *Ces comptes n'ont donné lieu à aucune dépréciation, leur valeur de marché étant supérieure à la valeur comptable.*

Composition du capital social

Évolution du capital

	Nombre d'actions émises	Capital	Primes et réserves	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Dividendes	Total des capitaux propres
Au 31/12/2018	**64 586 323**	**80 732 904**	**703 522 567**	**37 371 035**	**8 990 449**	**0**	**830 616 956**
Affectation du résultat			(40 167 968)	(37 371 035)		77 539 004	0
Autres			56 129				56 129
Attribution gratuite d'actions	29 514	36 892	(36 892)				0
Dividendes						(77 539 004)	(77 539 004)
Provisions réglementées					401 215		401 215
Résultat au 31 décembre 2019				60 788 607			60 788 607
AU 31/12/2019	**64 615 837**	**80 769 796**	**663 373 834**	**60 788 607**	**9 391 664**	**0**	**814 323 901**

Le capital social s'élève à la clôture de l'exercice à de 80 769 796 € et se compose de 64 615 837 actions d'une valeur nominale de 1,25 €.

L'Assemblée Générale du 27 juin 2019 a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2018 d'un montant unitaire de 1,20 € par action soit un total de 77 539 004 € versés en juillet 2019.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Plan d'attribution gratuite d'actions

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 29 514 actions. L'attribution est définitive depuis 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.

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.

Le 2 février 2019, le Directeur Général a, sur délégation du Conseil d'Administration du 28 juin 2018, a décidé de l'attribution des actions 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 101 025 actions. L'attribution sera définitive le 2 mai 2022, sous réserve de critères de performance.

Le 27 juin 2019, 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 45 279 actions. L'attribution sera définitive le 27 juin 2022, 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 2019.

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	8 160 912	(251 960)	2 845 471	1 446 037	3 052 844	6 255 542
Autres	9 028 912	9 838 520	1 359 373	14 394 347		5 832 458
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**17 189 824**	**9 586 560**	**4 204 843**	**15 840 384**	**3 052 844**	**12 088 000**

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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

	[illegible]	[illegible]	31/12/2018	31/12/2018
Emprunts et dettes financières	4 424 964 068		3 860 454 225	
Dettes à 1 an au plus		643 966 739		792 402 033
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans		2 245 892 496		1 843 835 773
Dettes à plus de 5 ans		1 535 104 833		1 224 216 419
Fournisseurs et comptes rattachés	47 811 185		43 750 885	
Dettes à 1 an au plus		47 811 185		43 750 885
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Dettes fiscales et sociales	103 907 884		129 921 780	
Dettes à 1 an au plus		103 907 884		129 921 780
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Groupe et associés	814 049 141		366 767 118	
Dettes à 1 an au plus		814 049 141		366 767 118
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Dettes diverses	135 476 867		79 827 211	
Dettes à 1 an au plus		91 328 373		37 468 447
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans		44 148 494		42 358 764
Dettes à plus de 5 ans				
TOTAL	**5 526 209 145**	**5 526 209 145**	**4 480 721 219**	**4 480 721 219**

Les emprunts souscrits sur l'exercice s'élèvent à 1 176 M€ et les emprunts remboursés à 950 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 (44 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 du premier semestre 2019, un placement public obligataire d'un montant total de 500 M€ à échéance huit ans (mai 2027), avec un coupon annuel fixe de 0,375 %.

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

$$R2 = \frac{\text{dette financière nette consolidée}}{\text{Fonds propres + quasi-fonds propres (\textit{i.e.} impôts différés passifs liés à la valorisation des incorporels d'exploitation en IFRS dans les comptes consolidés)}}$$

Au 31 décembre 2019, ces deux ratios s'élèvent respectivement à 1,2 et 1,7 dans les limites imposées qui sont principalement, au 31 décembre 2019, de 5,5 pour R1 et de 2,0 pour R2.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

2.1.9 Instruments financiers

Au 31 décembre 2019, les couvertures utilisées sont les suivantes :

(en milliers d'euros)	Notionnel	Valeur de marché au 31/12/2019
Caps effectifs	928 000	(11 409)
Caps à départ différé	500 000	(3 970)
Swaps taux fixe *vs* Euribor effectifs	2 095 587	(58 293)
Swaps taux fixe *vs* Euribor à départ différé	4 372 000	(90 079)
TOTAL	**7 895 587**	**(163 752)**

(en milliers d'euros)	Notionnel	Valeur de marché au 31/12/2019
Forward de change (CHF)	158 050	(1 769)
Forward de change (CZK)	1 318 098	(1 086)
Forward de change (PLN)	153 100	(384)
Forward de change (USD)	(300)	(2)
TOTAL	**1 628 948**	**(3 241)**

2.1.10 Divers

Charges à payer

	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts et dettes financières	28 028 332	34 617 125
Fournisseurs et comptes rattachés	30 531 313	19 878 374
Dettes fiscales, sociales et divers	44 301 318	42 709 581
TOTAL	**102 860 963**	**97 205 080**

Produits à recevoir

	31/12/2019	31/12/2018
Créances financières	6 934	20 655
Clients et comptes rattachés	13 622 679	2 917 157
Autres créances	36 035 115	47 979 181
TOTAL	**49 664 727**	**50 916 993**

Charges constatées d'avance

	31/12/2019	31/12/2018
Exploitation	1 917 870	519 503
Financières	17 571 246	11 824 047
Exceptionnelles		
TOTAL	**19 489 115**	**12 343 550**

La variation est principalement liée aux charges constatées d'avance sur les frais liés aux souscriptions d'emprunts effectuées cette année.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Produits constatés d'avance

	[illegible]	31/12/2018
Exploitation	8 934 301	8 330 921
TOTAL	**8 934 301**	**8 330 921**

Écarts de conversion passif

	[illegible]	31/12/2018
Filiales	8 603 789	3 021 463
TOTAL	**8 603 789**	**3 021 463**

[illegible]

Entités	Autres créances	Autres dettes	Autres produits financiers	Charges financières
Filiales détenues à 100 % par le Groupe	2 904 870 223	814 049 141	70 873 257	14 029 203
Autres filiales	60 544 537	260 810	992 098	0
TOTAL	**2 965 414 760**	**814 309 951**	**71 865 355**	**14 029 203**

2.2 Compte de résultat

[illegible]

	[illegible]	31/12/2018
Exploitation de maisons de retraite	939 635 840	863 552 906
Cession de biens immobiliers	3 564 964	2 709 421
TOTAL	**943 200 804**	**866 262 327**

[illegible]

	[illegible]	31/12/2018
Exploitation de maisons de retraite	939 635 840	863 552 906
Chiffre d'affaires lié à l'exploitation	**939 635 840**	**863 552 906**
Cession de biens immobiliers	3 564 964	2 709 421
Production immobilière immobilisée	22 208	2 753
Production stockée	(3 440 095)	(2 507 492)
Produits liés à l'activité immobilière	**147 077**	**204 682**
Autre production immobilisée	6 819 035	4 705 054
Subventions d'exploitation	110 626	226 547
Reprises provisions et transfert de charges	35 644 077	30 394 603
Autres produits	1 332 654	62 132
Autres produits d'exploitation	**43 906 392**	**35 388 336**
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	**983 689 308**	**899 145 924**

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

2.2.3 Transfert de charges

	31/12/2019	31/12/2018
Coûts de restructuration et de développement	1 560 609	1 427 840
Frais portés à l'actif	4 237 477	2 969 389
Frais sur emprunts	10 640 071	
Remboursements d'assurance	1 991 710	1 380 868
Remboursements de prévoyance	5 644 694	5 693 991
Remboursements de formation	961 720	3 166 355
Remboursements de maladie	259 696	143 593
Frais financiers activés sur projets immobiliers	104 094	42 790
Divers	2 842	155 134
TOTAL	**25 402 913**	**14 979 960**

2.2.4 Résultat financier

	31/12/2019	31/12/2018
Intérêts sur dettes bancaires et autres charges financières	(77 427 719)	(77 898 056)
Charges nettes sur instruments financiers	(28 771 637)	(31 812 357)
Perte de change	(6 324 993)	(4 941 843)
Provisions pour dépréciations de titres	(722 133)	(9 407 755)
Autres charges	(5 066)	(55 369)
Produits de participations	50 015 488	
Produits nets sur comptes courants intra-groupe	57 836 152	67 984 666
Frais financiers capitalisés	104 094	42 790
Produits nets sur cession VMP	206 399	138 543
Gains de change	1 412 393	6 061 497
Autres produits	1 852 981	5 928 491
RÉSULTAT FINANCIER	**(1 824 040)**	**(43 959 392)**

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

		31/12/2018		31/12/2018
Produits exceptionnels		**83 615 231**		**107 995 658**
Sur opération de gestion	1 068 770		10 814 713	
dont boni de fusion			9 891 906	
Sur opération en capital	79 244 029		84 438 762	
dont cession immobilisations financières	10 000		5 490	
Reprises sur provisions et transferts de charges	3 302 431		12 742 183	
Charges exceptionnelles		**84 228 324**		**82 910 511**
Sur opération de gestion	4 028 991		4 661 080	
dont coût d'acquisitions	1 560 609		1 427 840	
dont frais de gardiennage	711 408		203 671	
dont frais immobilier	23 965		192 834	
Sur opération en capital	78 522 050		75 442 765	
dont cession immobilisations financières	10 000		5 490	
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	1 677 283		2 806 666	
dont créances liées au développement			0	
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		**(613 094)**		**25 085 146**

	31/12/2019	31/12/2018
Plus ou moins-values sur sorties d'immobilisations	721 979	8 995 997
Frais de restructuration et de développement	(2 693 960)	(3 148 409)
Provisions pour débiteurs divers	2 027 371	10 615 133
Amortissements dérogatoires	(401 215)	(679 617)
Divers	(267 269)	(589 864)
Resultat de fusion		9 891 906
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(613 094)**	**25 085 146**

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 2019, le résultat de l'intégration fiscale ORPEA s'élève à 112 390 138 € incluant le bénéfice fiscal d'ORPEA SA en tant que « société membre » d'un montant de 31 252 165 €.

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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

L'impôt comptabilisé dans les comptes de la société ORPEA SA s'élève à 13 156 217 € et se décompose comme suit :

	Avant IS	IS	Après IS
Résultat d'exploitation	76 381 958	(24 791 853)	51 590 105
Résultat financier	(1 821 998)	12 351 704	10 529 706
Résultat exceptionnel	(615 137)	85 362	(529 775)
IS sur dividendes et autres		(801 428)	(801 428)
RÉSULTAT COMPTABLE	**73 944 823**	**(13 156 217)**	**60 788 607**

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 : 80 808 K€,
  - plus-value latente sur titres en sursis d'imposition issues des fusions : 29 362 K€ ;
- déductions à venir sur les exercices futurs :
  - Organic : 1 469 K€,
  - différence de change : 8 604 K€.

3. ENGAGEMENTS FINANCIERS ET AUTRES INFORMATIONS

3.1 Engagements hors bilan

Engagements liés au financement

Engagements financiers

Obligations contractuelles *(en milliers d'euros)*	31/12/2019
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly...)	0
Nantissements, hypothèques et autres garanties	70 598
TOTAL	**70 598**

Obligations contractuelles *(en milliers d'euros)*	31/12/2019	Paiements dus par période		
		à moins d'un an	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Dettes à long terme	4 434 964	895 615	1 891 531	1 647 817
Obligations en matière de location-financement	175 290	46 824	124 961	3 504
TOTAL	**4 610 254**	**942 439**	**2 016 493**	**1 651 321**

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Crédits-bails

	Immobiliers	Mobiliers
Valeur d'origine	36 200 001	232 994 249
Redevances de l'exercice	4 433 385	41 698 028
Cumuls des redevances des exercices précédents	14 989 228	62 329 161
Dotation théorique de l'exercice	761 045	27 242 200
Cumuls des amortissements au titre des exercices précédents	3 491 590	77 345 561
Redevances restant à payer - à un an	4 550 004	42 274 038
Redevances restant à payer - à plus d'un an et jusqu'à cinq ans	11 479 088	113 482 331
Redevances restant à payer - à plus de cinq ans	3 504 228	0
Valeur de rachat	4 860 000	125 457

[illegible] 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 2019 à 17 306 K€ contre à 13 249 K€ à fin 2018.

Les principales hypothèses actuarielles au 31 décembre 2019 sont les suivantes :

- taux de revalorisation des salaires : 2 % en tenant compte de l'inflation ;
- taux d'actualisation : 0,77 % ;
- âge de départ en retraite : 65 ans ;
- taux de charges sociales : conformes à ceux constatés en 2019.

Le montant versé par la Société au titre des indemnités de départ à la retraite s'élève, en 2019, à 489 396 €.

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 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 2019, les effectifs en équivalent temps plein de la SA ORPEA sont :

	[illegible]	31/12/2018
Cadres	1 140	1 032
Employés/Ouvriers	10 806	10 112
TOTAL	**11 946**	**11 145**

3.3 Avantages accordés aux mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations brutes, honoraires hors taxes et avantages versés au cours de l'exercice 2019 aux mandataires sociaux de la société ORPEA SA s'est élevé à 2 119 K€ dont 131 K€ au titre des jetons de présence.

La valeur comptable des actions attribuées en 2019 s'élève à 1 400 K€.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

7.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2019

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 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 23 avril 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

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 2019 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, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, 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.

RISQUES IDENTIFIÉS

Les titres de participation y compris les malis de fusions qui leur sont affectés ainsi que leurs créances rattachées, figurant au bilan au 31 décembre 2019 pour un montant net de 1.770 M€, représentent un des postes les plus importants du bilan.

Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition majoré des frais d'acquisition. À la clôture de l'exercice, ils sont évalués sur la base de leur valeur d'utilité représentant ce que la Société accepterait de décaisser pour les obtenir si elle avait à les acquérir et dépréciés le cas échéant. Comme indiqué dans la note 1.2.3. de l'annexe, 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 affectés, nous avons vérifié la comptabilisation d'une dépréciation à hauteur de la différence.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté également à :

- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation ;
- vérifier la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où la Société est engagée à supporter les pertes d'une participation présentant des capitaux propres négatifs.

Enfin nous avons vérifié que les notes 1.2.3, 2.1.1 et 2.1.2 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 réglementaires.

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 arrêté le 23 avril 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes.

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.

INFORMATIONS RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au 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 ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, 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 par celle du 27 juin 2008 pour Saint-Honoré BK&A.

Au 31 décembre 2019, Deloitte & Associés était dans la 14e année de sa mission sans interruption et Saint-Honoré BK&A dans la 12e année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

- 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 ;
- 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 au Comité d'Audit un rapport 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 24 avril 2020

Les Commissaires aux comptes

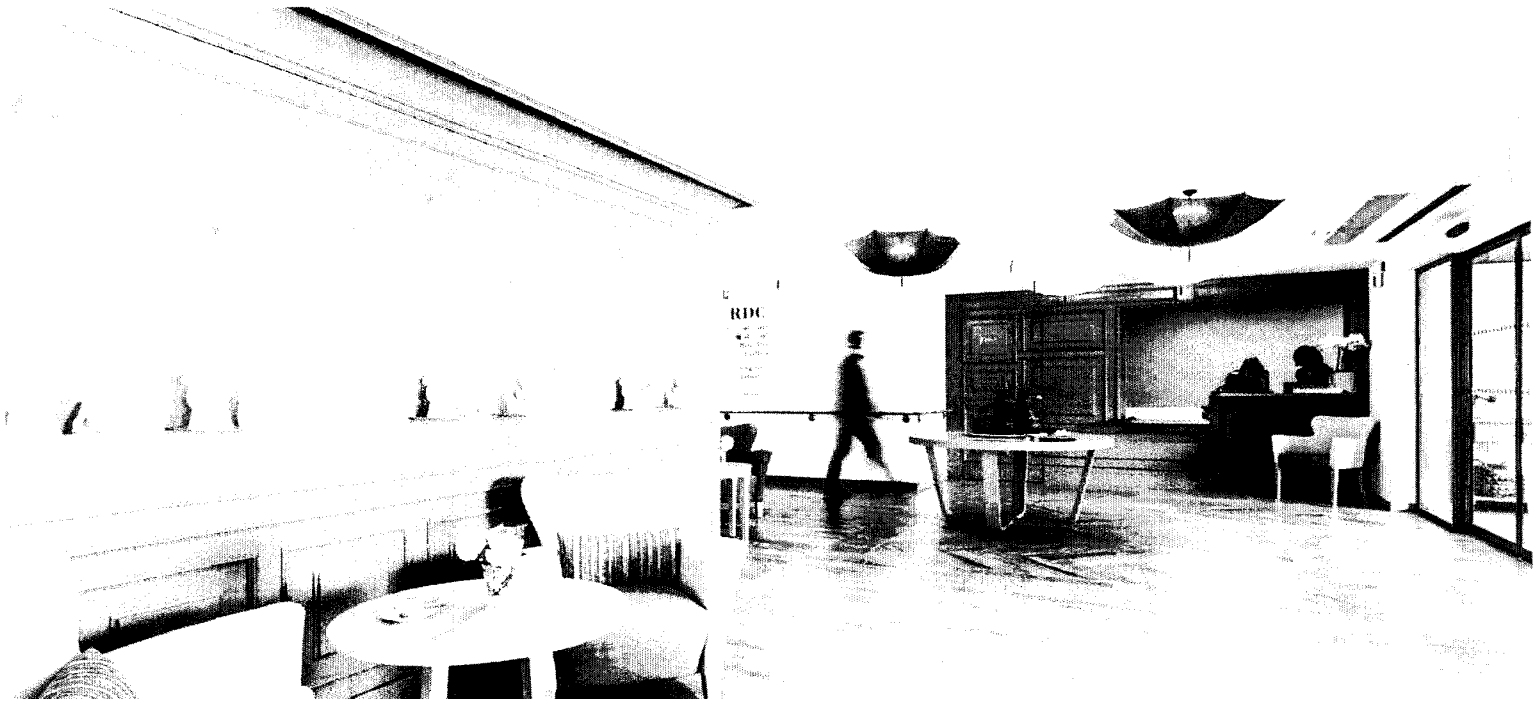
Saint-Honoré BK&A	**Deloitte & Associés**
Emmanuel Klinger	Jean-Marie Le Guiner

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

incluant le Rapport financier annuel



Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Notre réseau mondial 2
Chiffres clés 4
Message du Directeur Général 5
Nos enjeux sociaux et sociétaux 2019 6
Accélérer la recherche et l'innovation 7
Notre stratégie 8

1 PRÉSENTATION DU GROUPE ORPEA ET DE SES MARCHÉS

1.1 Chiffres clés d'ORPEA 11
1.2 L'activité du groupe ORPEA 16
1.3 Les piliers du modèle ORPEA 28
1.4 Un secteur à fortes barrières à l'entrée, porté par des besoins croissants 37

2 RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2019

2.1 Panorama de l'exercice 2019 46
2.2 Examen des comptes consolidés au 31 décembre 2019 49
2.3 Examen des comptes sociaux au 31 décembre 2019 54
2.4 Autres informations financières 58
2.5 Perspectives et événements survenus depuis le 1er janvier 2020 60
2.6 Contrôle interne 61
2.7 Annexes 68

3 FACTEURS DE RISQUES ET GESTION DES RISQUES

3.1 Politique générale d'identification et de gestion des risques 70
3.2 Principaux risques 70
3.3 Risque COVID 19 71
3.4 Risques liés à l'activité de la Société 72
3.5 Risques opérationnels 79
3.6 Risques juridiques et conformité 81
3.7 Risques financiers 83

4 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

4.1 Le modèle d'affaires 88
4.2 Renforcer l'engagement RSE du Groupe 90
4.3 Agir dans un cadre éthique 96
4.4 Prendre soin dans un cadre adapté 100
4.5 Mettre les ressources humaines au cœur
4.6 Limiter l'empreinte environnementale du Groupe 121
4.7 Répondre aux enjeux de société 128
4.8 Évaluer la performance RSE 133
4.9 Note méthodologique sur le reporting des données 134
4.10 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 138

5 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration 142
5.2 Direction Générale 161
5.3 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux 162
5.4 Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 188
5.5 Conventions conclues entre un mandataire social et une filiale 188
5.6 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 189
5.7 État récapitulatif des opérations réalisées en 2019 par les mandataires sociaux sur le titre ORPEA 189
5.8 Annexes 190

6 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019

6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2019 200
6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 236

7 COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2019

7.1 Comptes de la société ORPEA SA au 31 décembre 2019 242
7.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 263

8 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1 Principales dispositions statutaires 268
8.2 Informations sur le capital social 269
8.3 Responsable du document d'enregistrement universel 272
8.4 Contrôleurs légaux des comptes 272
8.5 Documents accessibles au public 273

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566



ORPEA
GROUPE

2019

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

incluant le Rapport financier annuel

Le groupe ORPEA a pour mission d'accompagner au sein de ses établissements – Cliniques de Soins de Suite et de Rééducation, Cliniques Psychiatriques, maisons de retraite, résidences services – ou à leur domicile, les personnes les plus fragilisées par toutes les formes de perte d'autonomie, dans la continuité de leurs parcours de vie et de soins.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent document d'enregistrement universel a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 12 mai 2020 en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

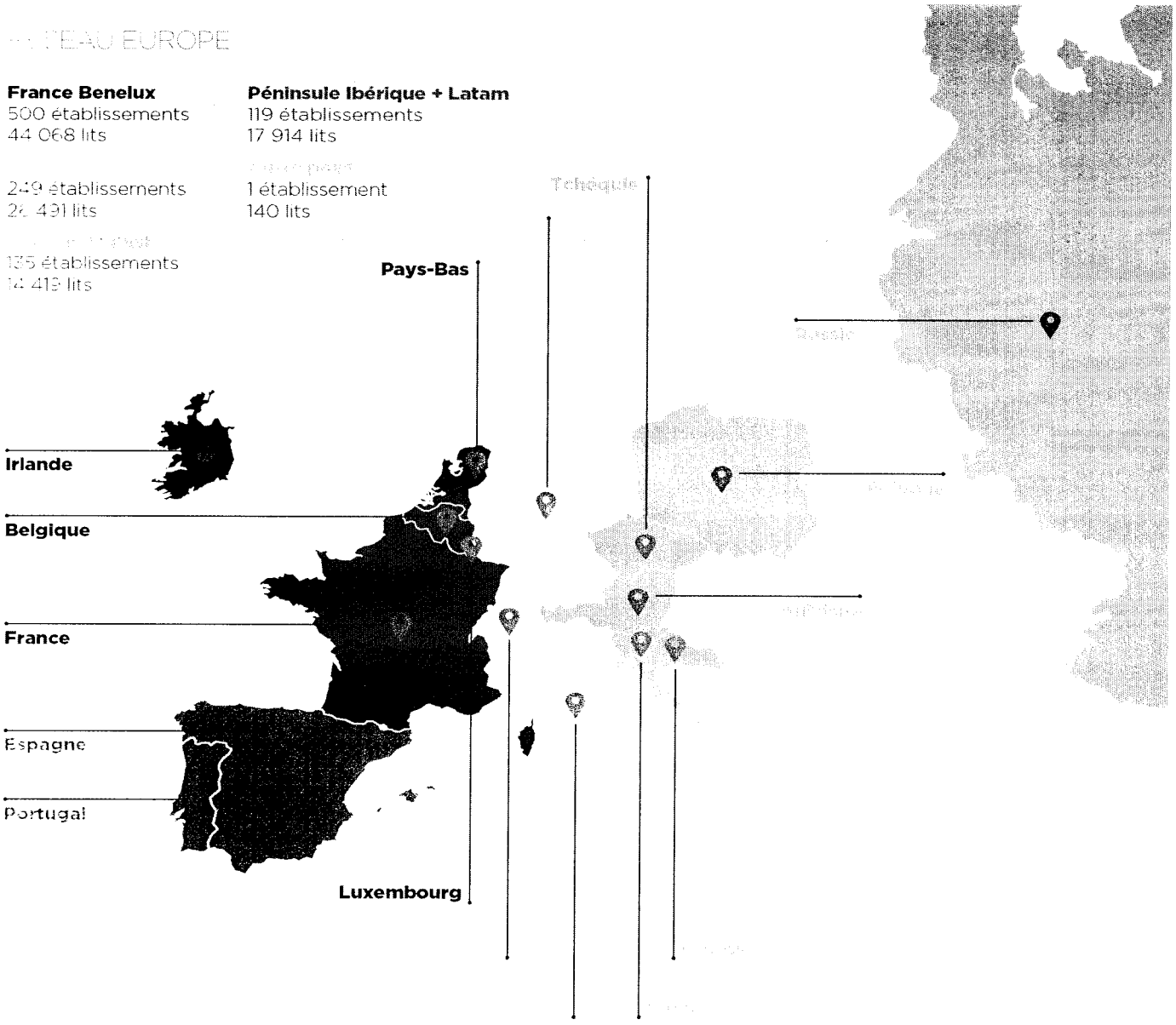
En application de l'article 19 du règlement (UE) 2017/1129, le présent document d'enregistrement universel incorpore par référence les documents de référence 2017 déposé le 16 mai 2018 sous le n° D. 18-0487 (https://www.orpea-corp.com/images/orpeafinance/pdf/Documentation/FR/2018/ORPEA_Document_de_Reference_2017_FR.pdf) et 2018 déposé le 10 mai 2019 sous le n° D. 19-0474 (https://www.orpea-corp.com/images/orpeafinance/pdf/Documentation/FR/2019/ORPEA_DDR_2018_FR-accessible_lg_372db.pdf).

Le document d'enregistrement universel et 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).

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

TRIBUNAL DE COMMERCE DE NANTERRE (Hauts-de-Seine)

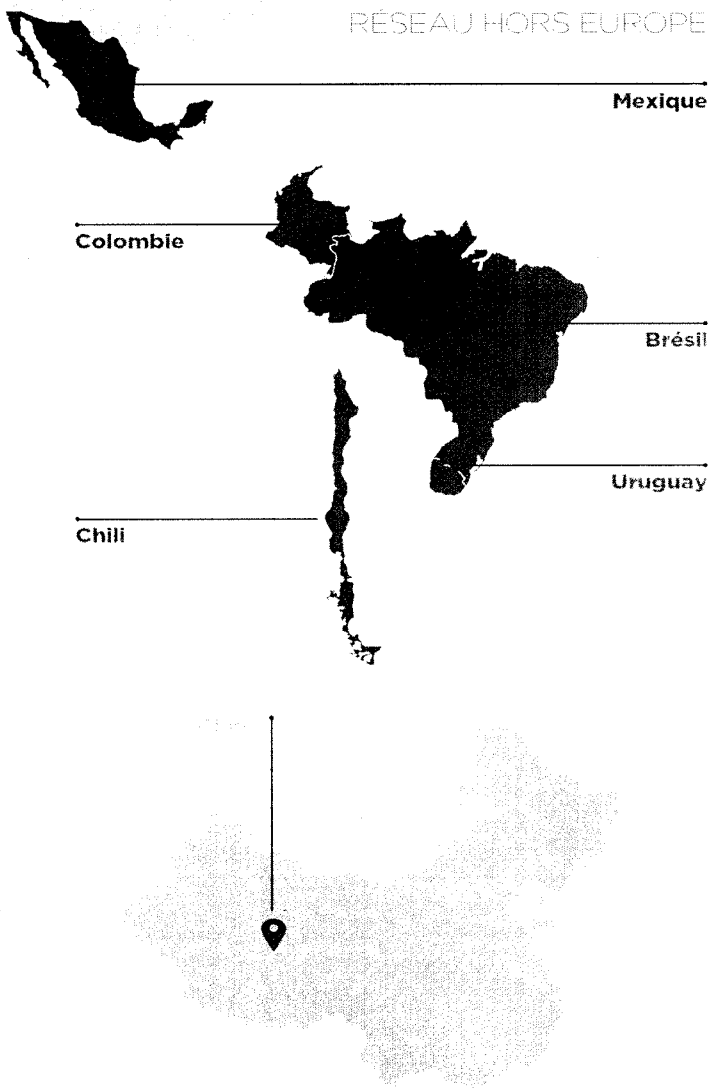
Le groupe ORPEA développe, partout dans le monde, des prises en charge pour toutes les fragilités



Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Fondé en 1989, le groupe ORPEA s'est donné comme mission l'accompagnement de toutes les fragilités, qu'elles soient temporaires ou conduisant à une plus grande dépendance. Une raison d'être qui engage sa responsabilité à l'égard de nos aînés et de toutes les personnes fragiles.

Au total le Groupe a enregistré une croissance de son réseau de 7 845 lits en 12 mois, croissance marquée par une hausse significative de la part de ses établissements prémium, un axe prioritaire de sa stratégie.



Le Groupe a toujours privilégié la diversité des prises en charge qu'il propose au sein de ses Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation, ses Cliniques Psychiatriques, ses maisons de retraite, ses résidences services ou directement au domicile de ses clients. Une diversité pour une meilleure adaptation à tous les besoins et pour assurer la continuité des parcours de soins. La largeur de l'offre du Groupe se complète partout dans le monde par la qualité des infrastructures et par l'extrême professionnalisme de ses 65 500 collaborateurs. Chaque jour ce sont eux qui entretiennent les liens essentiels à la dignité, au bien-vieillir et au bien-guérir des plus de 300 000 résidents et patients accueillis chaque année.

Profondément ancré sur le territoire français par son histoire débutée en Charente-Maritime en 1989, le Groupe s'est progressivement transformé. En quelque 10 années, il est devenu un leader mondial présent dans 20 pays avec un réseau qui se situe désormais à 67 % en dehors de France.

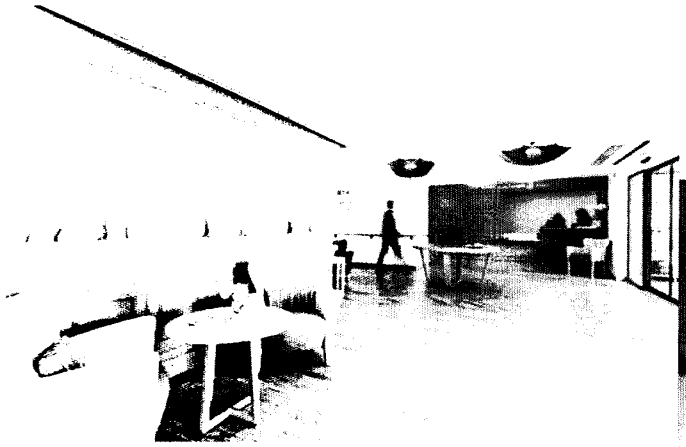
Depuis début 2019, sa position s'est encore renforcée à l'international notamment en Amérique latine qui représente maintenant avec la péninsule Ibérique 17 % de ses capacités d'accueil dans le monde, dont plus de 40 % en construction qui ouvriront dans les prochaines années. De nouveaux pays comme le Mexique, la Slovénie, la Russie ou encore l'Irlande viennent diversifier son implantation.

Pour soutenir l'accélération de ce développement international, l'organisation du Groupe en *clusters* gérant plusieurs pays a été amorcée en 2018 et s'est largement mise en œuvre en 2019 avec des résultats avérés sur la fluidité et l'efficacité opérationnelle. Le Groupe a parallèlement accéléré ses investissements dans le renforcement des équipes supports et dans les moyens pour sécuriser sa croissance future.

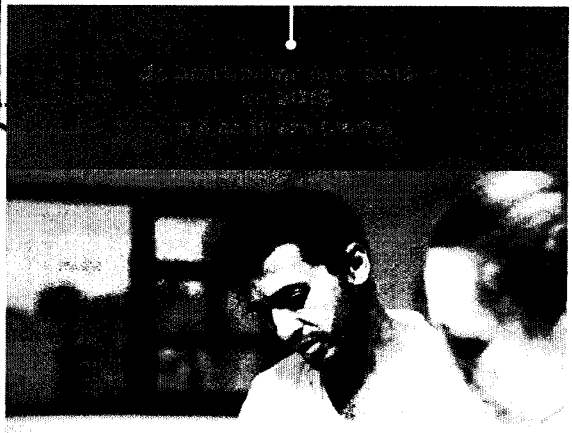
Ainsi les Ressources Humaines, la Communication, l'Innovation et la RSE mais aussi l'Audit, les Risques et le Contrôle interne se sont vu adjoindre des équipes mobilisées de manière transversale au niveau du Groupe. Un renforcement qui permet à la fois une meilleure décentralisation et un niveau supérieur de

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

CHIFFRES CLÉS

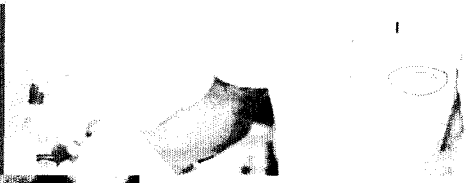


6,0 Mds€



3 740 M€

de chiffre d'affaires
en 2019
x 4 en 10 ans (2009)







1 004

établissements
dans des localisations
stratégiques au cœur
des villes

103 032

lits
x 4 en 10 ans (2009)

65 500



Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Message
du Directeur Général

YVES LE MASNE
Directeur Général d'ORPEA



Nous devons contribuer à changer le regard sur nos aînés et sur la fragilité dans nos sociétés.

Cela fait plus de 30 ans maintenant que le groupe ORPEA s'est donné pour mission d'accompagner les plus fragiles, fragilité temporaire ou plus grande dépendance.

Depuis plusieurs années, partout dans le monde, nous assistons à des changements démographiques majeurs, rapides et structurels – vieillissement de la population, urbanisation, isolement. Ils font exploser les besoins en infrastructures d'accompagnement, en soins médicaux ou relationnels, en services à domicile et nous amènent plus largement à reconsidérer notre rôle. Un constat qui a pris un sens encore plus essentiel et dramatique dès la fin 2019 alors que débutait ce qui devait devenir une crise sanitaire sans précédent au XXIe siècle.

Nous devons mener notre mission collectivement et c'est en tissant des liens étroits avec nos patients et résidents, avec nos collaborateurs, avec l'ensemble de nos parties prenantes, acteurs de la ville et des territoires que nous irons plus vite et plus loin.

L'année 2019 a été marquée par des avancées importantes sur le front de notre développement international et nous sommes désormais présents dans 22 pays. Nous avons poursuivi notre stratégie de développement premium du Groupe avec des acquisitions ciblées, sélectives et des créations dans les plus grandes villes de nos *clusters* géographiques. Nous avons accéléré nos investissements, renforcé nos équipes et développé les moyens de les sécuriser. Formations, partenariats, apprentissage, promotions internes sont les piliers de notre politique de ressources humaines qui vise aussi bien à attirer qu'à valoriser et fidéliser les talents.

Des fondamentaux essentiels pour accompagner avec toujours plus de professionnalisme nos patients et résidents dans les meilleures conditions de prise en charge et ce partout dans le monde.

Je souhaite aussi retenir de cette année 2019 la création de la Fondation d'entreprise ORPEA. Celle-ci marque une étape supplémentaire et significative dans notre volonté de construire une société plus responsable, plus inclusive. Cette création s'appuie sur l'engagement solidaire qui a façonné l'histoire de notre Groupe. La Fondation va pérenniser l'énergie qui anime tous nos collaborateurs déjà très engagés et permettra de la développer et de la structurer. Sa mission s'orchestre autour de la promotion du lien social et de la transmission entre les générations sur deux axes majeurs : la santé et l'éducation.

Un point d'ancrage pour la mobilisation de tous afin de construire et développer de nouvelles solidarités, d'intégrer encore plus nos établissements, leurs occupants, leurs familles et nos collaborateurs dans les territoires, rapprocher les générations, favoriser la transmission... Nous continuerons à développer ainsi tous les liens indispensables car nous savons que chaque relation est un élément précieux et essentiel des parcours de soins pour nos plus de 300 000 patients et résidents qui nous font confiance chaque année.

Notre modèle est solide, nos perspectives robustes, notre mission essentielle. Nous abordons avec confiance et sérénité l'année 2020.

Ensemble, changeons notre regard en créant de nouvelles solidarités.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566





Nos 65 500 collaborateurs dans le monde se consacrent quotidiennement à accompagner, soigner, soutenir nos résidents et patients dans nos établissements ou à domicile. Quel que soit leur métier, ils partagent tous les mêmes valeurs de professionnalisme, d'humilité et d'écoute. Celles-ci prennent vie dans leur action quotidienne au service des personnes fragilisées et vulnérables. Pour leur permettre d'exercer leur mission dans l'environnement le plus favorable qui soit, il est essentiel que nos collaborateurs puissent à leur tour compter sur une hiérarchie bienveillante et compréhensive ainsi que sur le soutien du Groupe dans la construction de leurs parcours professionnels.

Développer l'expertise des salariés et prévenir la pénurie de personnel soignant

Dans un contexte de forte tension sur le recrutement de professionnels compétents, la fidélisation des collaborateurs et le recrutement de nouveaux talents constituent deux enjeux majeurs. Le Groupe poursuit ainsi sa politique de ressources humaines sur ces piliers :

- la formation pour faire monter en compétence ses collaborateurs et pour intégrer de nouveaux salariés déjà formés aux bonnes pratiques du Groupe ;
- le développement des parcours de carrières dans un objectif de fidélisation ;
- les partenariats avec les centres universitaires ou de formation pour recruter des profils adaptés aux besoins.

En 2019 le Groupe a continué d'élargir son offre de formation accessible à l'ensemble des collaborateurs pour répondre aux enjeux de ses différents secteurs d'activité comme à son expansion internationale. Le nombre d'heures de formation par salarié a ainsi progressé de 20 % passant de 15 à 18 heures. Ces formations couvrent à la fois les fondamentaux des métiers d'ORPEA et des thématiques complémentaires laissés à la discrétion des directeurs d'établissements. Un dispositif qui prend au maximum en compte les souhaits des collaborateurs et les besoins de l'entreprise. À noter cette année le développement du Programme 2019 « VAE 300 » (validation des acquis de l'expérience). Ce parcours a permis la délivrance du diplôme d'aide-soignant à environ 300 auxiliaires de vie. Le Groupe a également acquis au cours de l'exercice plusieurs écoles de formation d'infirmières et d'aides-soignantes, notamment en Autriche.

Le développement des parcours de carrières fait l'objet d'une politique volontariste et se concrétise par une forte promotion interne. À titre d'exemple, en France, 46 % des directeurs d'établissements sont issus d'une promotion interne et 87 % pour les Directeurs régionaux. Les parcours de carrière se construisent au niveau national et international avec un fort développement de la mobilité géographique tandis que de nombreuses évolutions fonctionnelles sont rendues possibles entre les différentes activités.

Enfin, le Groupe a développé des partenariats avec des universités des différents pays qui ont mené à la création de diplômes dédiés à ses métiers. C'est le cas en France, en Pologne, en Espagne, en Chine, en Italie. Un programme de formation spécifique à destination des chefs cuisiniers a également été développé en partenariat avec Ducasse Conseil. Ces initiatives ont pour but d'harmoniser et de standardiser les enseignements tout en leur assurant un haut niveau de qualité.

Un acteur responsable et engagé

En créant en 2019 la Fondation d'entreprise ORPEA, le Groupe a poussé un cran plus loin son engagement et la vision solidaire de son modèle. La mission de la Fondation est de « Transmettre et créer du lien par l'éducation et la santé ». Deux thématiques d'action ont été déterminées autour de cette mission générale, en concertation avec l'ensemble des salariés en France qui sont invités à déposer des projets plusieurs fois par an :

- favoriser l'accès aux soins, notamment des plus jeunes, et accompagner au-delà du soin ;
- prévenir le décrochage scolaire et favoriser l'insertion professionnelle des jeunes.

La Fondation soutient des actions et des projets menés par des structures d'intérêt général soit par du mécénat en numéraire soit du mécénat de compétences. Elle permet ainsi la mise en lumière des engagements multiples et historiques des salariés du Groupe. Elle valorise également la place essentielle du Groupe au cœur des territoires et du tissu associatif. Deux partenariats stratégiques ont été conclus avec l'association C'Possible pour prévenir le décrochage scolaire et avec l'association Rêv'Elles pour promouvoir l'égalité des chances dans l'orientation et l'insertion professionnelles des jeunes filles.

846 108 heures
de formation en 2019

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Dans un souci d'amélioration constante de ses offres de prises en charge, le groupe ORPEA a accéléré en 2019 sa dynamique d'innovation et de recherche au bénéfice de ses patients, résidents et collaborateurs.

Une nouvelle Direction innovation pour le Groupe

La Direction innovation corporate a vu le jour cette année avec l'intégration d'expertises dédiées pour accélérer son développement. Son ambition est de structurer les différentes initiatives menées par les équipes partout dans le monde, d'y apporter une cohérence globale et de décider des déploiements internationaux.

Une gouvernance qui permet de passer rapidement de l'expérimentation dans une BU ou un *cluster* au déploiement progressif à tous les établissements dans le monde.

Près d'une centaine de projets ont été activés en 2019 dans l'ensemble des pays. Ils concernent en priorité les dimensions Santé et Soins avec une forte accentuation sur l'axe Sécurité des patients. Ils sont également orientés sur l'Hébergement et la vie sociale avec un prisme fort sur le lien social et familial.

Qu'il s'agisse de partenariats avec des start-up, avec des chercheurs ou des universités, le Groupe se place au cœur d'un écosystème dynamique avec lequel il tisse des liens productifs pour imaginer les solutions et les métiers de demain.

La maladie d'Alzheimer, une priorité pour le Groupe

50 à 70 % de la population vivant dans une résidence médicalisée ou maison de retraite présente une maladie neurodégénérative débutante ou confirmée. ORPEA a mis en place une démarche novatrice pour accueillir ces malades, fondée sur plusieurs axes :

- **le développement d'approches non médicamenteuses** à partir de nombreux ateliers de stimulation cognitive et sensorielle qui facilite le soin : art-thérapie, gymnastique douce, jardin et cuisine thérapeutiques, etc. ;
- **la définition d'un concept architectural spécialisé** fondé sur une luminosité naturelle abondante dans les espaces de vie, des chambres individuelles équipées, un système de repérage adapté, une zone de déambulation sécurisée. L'espace des établissements ORPEA est entièrement conçu pour prendre en charge les malades ;



- **l'identification de nouvelles méthodes d'accompagnement** telle que la luminothérapie, le manger-main *(finger food)* ou encore la formation des soignants à la surveillance passive.

Dynamique dans la recherche universitaire

Le groupe ORPEA a également engagé et poursuivi de nombreuses actions dans le champ de la recherche universitaire en 2019, que ce soit en soutenant des projets, en finançant des doctorats ou en contribuant à l'effort de formation par la recherche en entreprise.

À titre d'exemples, une thèse de doctorat en neurosciences a été menée sur le développement et la validation d'un système de mesure de l'équilibre des personnes âgées et de prédiction du risque de chute. Une autre s'est attachée à l'amélioration de la qualité d'accompagnement des personnes âgées et des familles en EHPAD.

En Italie, le Groupe s'est investi dans un partenariat avec l'Université de Turin sur un programme de recherche linguistique portant sur les individus atteints de démence dans l'objectif d'améliorer les interactions avec le personnel soignant.

Dans le cadre de l'Association de promotion des soins psychiques en institution (APSPI) créée en 2014, de nombreux travaux théorico-cliniques de recherche ont été menés en 2019. Un colloque intitulé « L'intime à l'épreuve de la vie institutionnelle » a été organisé et ouvert à des professionnels de tous horizons tels que structures publiques, privées ou associatives, sanitaires ou médico-sociales, français ou étrangers.

Le Conseil Scientifique et Éthique International du Groupe (*International Scientific & Ethics Council*, ISEC) a encore renforcé ses actions en 2019.

Il a initié une cartographie des acteurs, des pratiques et des besoins des 225 EHPAD français d'ORPEA face aux situations vécues comme délicates sur le plan éthique. Les résultats en seront connus au cours du premier semestre 2020, et permettront à l'ISEC de toujours mieux ajuster son action aux besoins des résidents et des équipes.

La cinquième édition des *ORPEA Excellence Awards* a été organisée. Elle 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. Cette cérémonie a récompensé trois projets :

Catégorie « Éthique clinique »
La résidence Madrid-Estremera (ORPEA Ibérica, Espagne), pour son programme « Des mains qui brisent le silence ».

Catégorie « Innovation soignante »
ORPEA Polska (Pologne), pour son initiative « SOS pour un aidant familial ».

Catégorie « Recherche »
Le groupe SENEVITA (Suisse) pour sa recherche intitulée « ProQuas – Identification et développement d'interfaces et de process en faveur de la qualité de vie des résidents ».

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566



Une stratégie globale axée sur la création de valeur et la responsabilité sociale et sociétale

Un modèle plus global pour des prises en charge plus inclusives

ORPEA a pleinement conscience de l'importance de sa responsabilité sociale et sociétale. Sa mission est au cœur d'une humanité qui prend chaque jour un sens plus important. Son métier est de prendre soin des plus fragiles, de s'inscrire dans des histoires de vie. Au-delà de leur expertise médicale, les collaborateurs représentent ainsi des liens indispensables au quotidien auprès des patients et résidents qui ont choisi le Groupe. C'est en développant des modèles plus inclusifs, en nouant des initiatives et des partenariats avec l'ensemble de ses parties prenantes locales et nationales que le Groupe envisage ces prises en charge. Une fonction RSE a été créée en 2019 afin de développer et coordonner les actions du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

Des axes stratégiques pour soutenir notre développement

La valorisation et la fidélisation des 65 500 collaborateurs du Groupe ainsi que le développement de son attractivité vis-à-vis des talents de demain sont des enjeux fondamentaux pour les années à venir. Une ambition qui repose sur la construction d'une politique attractive pour prévenir la pénurie des personnels soignants.

La création d'infrastructures de grande qualité pour accueillir nos patients et résidents dignement, en leur offrant les cadres adaptés à leurs besoins, est un autre axe stratégique du Groupe. ORPEA poursuit ainsi sa stratégie de développement premium par des acquisitions sélectives et des créations dans les plus grandes villes de ses *clusters* géographiques.

La poursuite de l'internationalisation reste stratégique par l'ouverture de nouveaux établissements et la saisie d'opportunités de développement dans des zones à fort potentiel. Une politique portée par une organisation interne qui s'est consolidée en 2019 afin de s'adapter à la croissance externe.

Enfin, la priorité mise sur les fonctions **Innovation et Recherche** cette année va permettre l'accélération du déploiement de pratiques novatrices et responsables dans tous les domaines de l'entreprise.

Une stratégie globale axée sur la création de valeur et la responsabilité sociale et sociétale

1. Premiumisation du réseau
   - Création d'établissements dans des localisations à fort pouvoir d'achat
   - Acquisitions ciblées et arbitrages
   - Montée en gamme du réseau existant
2. Développement international
   - Acquisitions et créations dans les cinq *clusters*, notamment Europe de l'Est et Amérique latine (LATAM)
   - Développement dans de nouvelles zones disposant d'une offre insuffisante et d'un fort pouvoir d'achat
3. Équilibre immobilier propriété/location
   - Propriété des immeubles les mieux localisés
   - Cession totale ou partielle de la moitié des nouveaux immeubles
4. Acteur responsable et engagé
   - Accélérer l'innovation responsable
   - Valoriser les métiers et attirer des talents
   - Développer l'offre et fluidifier le parcours de soins des patients et résidents

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566



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 Données boursières 15
1.2 L'activité du groupe ORPEA 16
1.2.1 La construction méthodique d'un leader européen 16
1.2.2 Le métier du groupe ORPEA : une offre de prise en charge à tous les stades de la dépendance 17
1.2.3 Un réseau européen 23
1.3 Les piliers du modèle ORPEA 28
1.3.1 Des valeurs fondatrices fortes 28
1.3.2 La politique qualité au cœur du développement 29
1.3.3 Une organisation optimisée et efficace au service de la qualité 33
1.3.4 L'immobilier : un actif stratégique 35
1.4 Un secteur à fortes barrières à l'entrée, porté par des besoins croissants 37
1.4.1 Des besoins considérables face à une offre sous-dimensionnée 37
1.4.2 Composition du secteur 40
1.4.3 Un besoin croissant de médicalisation et de spécialisation des établissements 40
1.4.4 Une activité réglementée et encadrée 41
1.4.5 Un système de tarification encadré 42

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566



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 103 032 lits répartis sur 1 004 établissements dans 19 pays au 31 décembre 2019.

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.

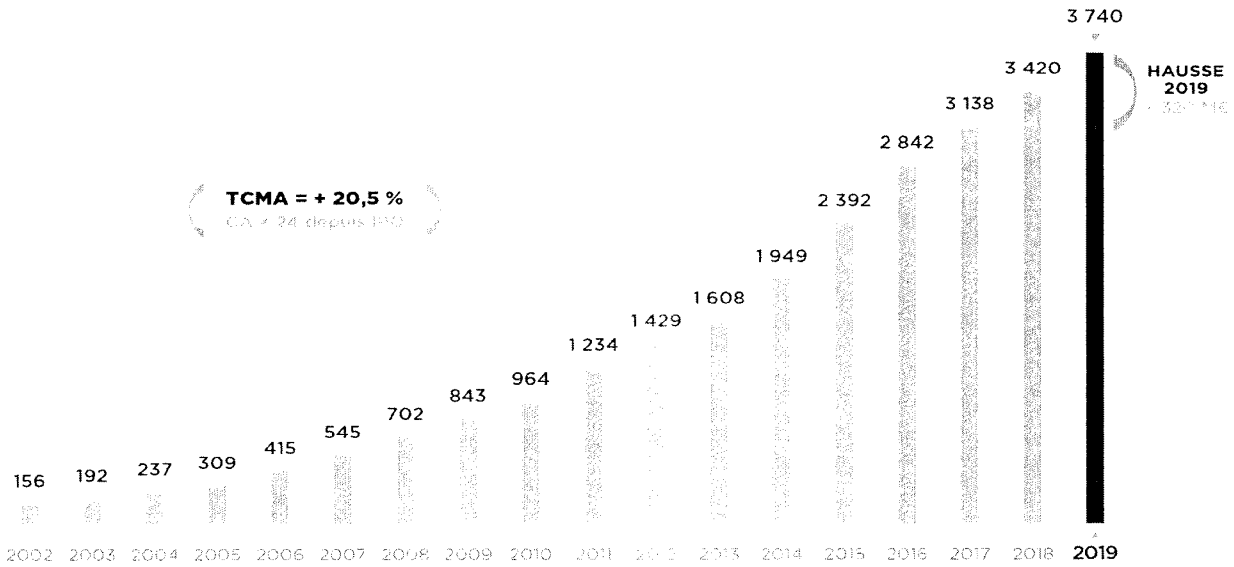
Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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)

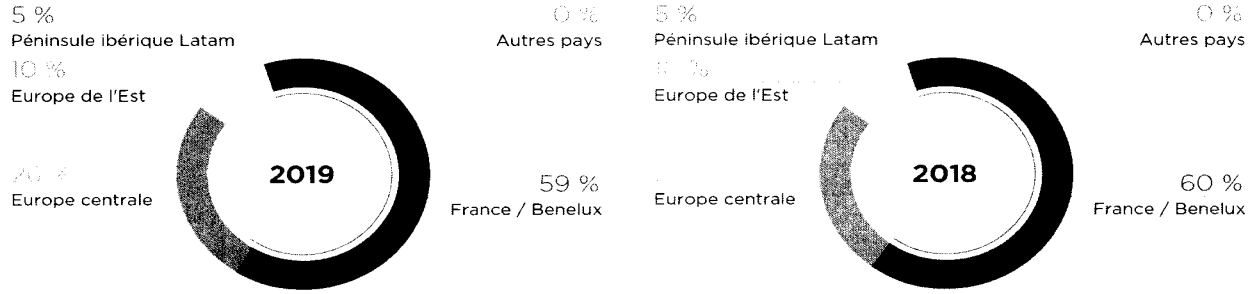


TCMA : Taux de croissance moyen annualisé.

(en millions d'euros)	2019	2018	Var. 2019/2018 (en %)	2017
France Benelux	2 218,4	2 040,3	+ 8,7 %	1 942,7
Europe centrale	961,6	875,1	+9,9 %	782,5
Europe de l'Est	358,7	335,0	+ 7,1 %	268,8
Péninsule Ibérique Latam	198,3	167,4	+ 18,5 %	142,8
Autres pays	3,1	2,0	NS	1,5
TOTAL	**3 740,2**	**3 419,8**	**+ 9,4 %**	**3 138,2**

France Benelux : France, Belgique et Pays-Bas.
Europe centrale : Allemagne, Italie et Suisse.
Europe de l'Est : Autriche, Pologne, République tchèque et Slovénie.
Péninsule Ibérique + Latam : Espagne, Portugal, Brésil et Uruguay.
Autres pays : Chine.

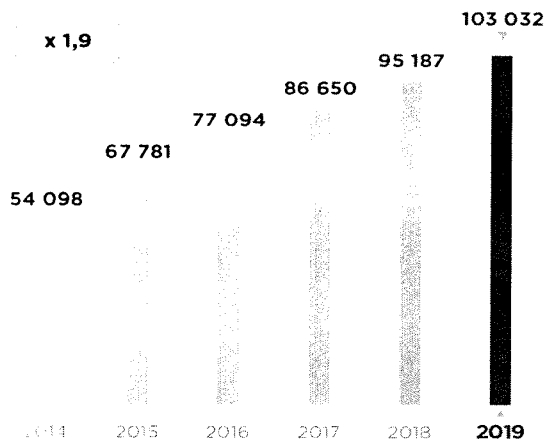
▶ RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2019 ET 2018

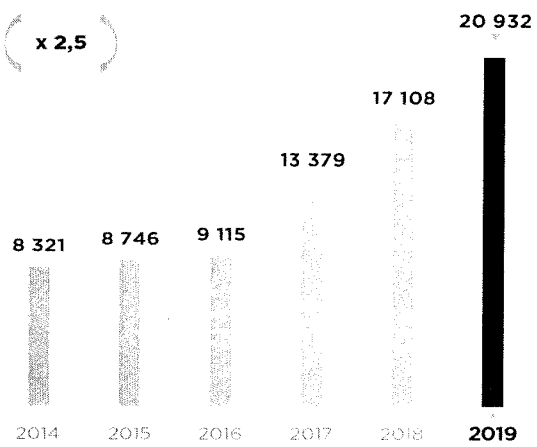


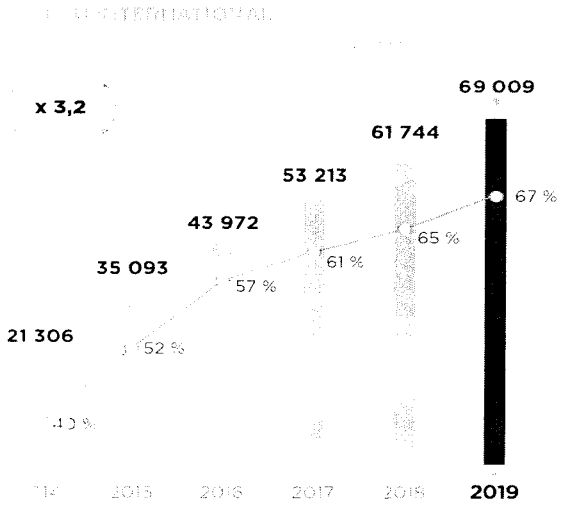
Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

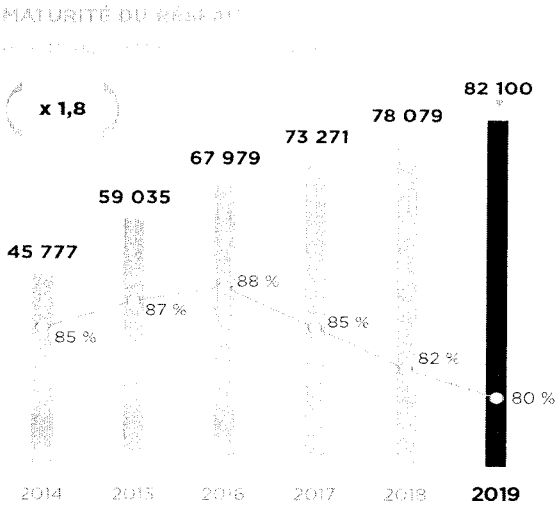
1.1.2 DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU

▶ DYNAMIQUE DE CROISSANCE DU RÉSEAU









▶ UN RÉSEAU MONDIAL DE 103 032 LITS SUR 1 004 ÉTABLISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2019

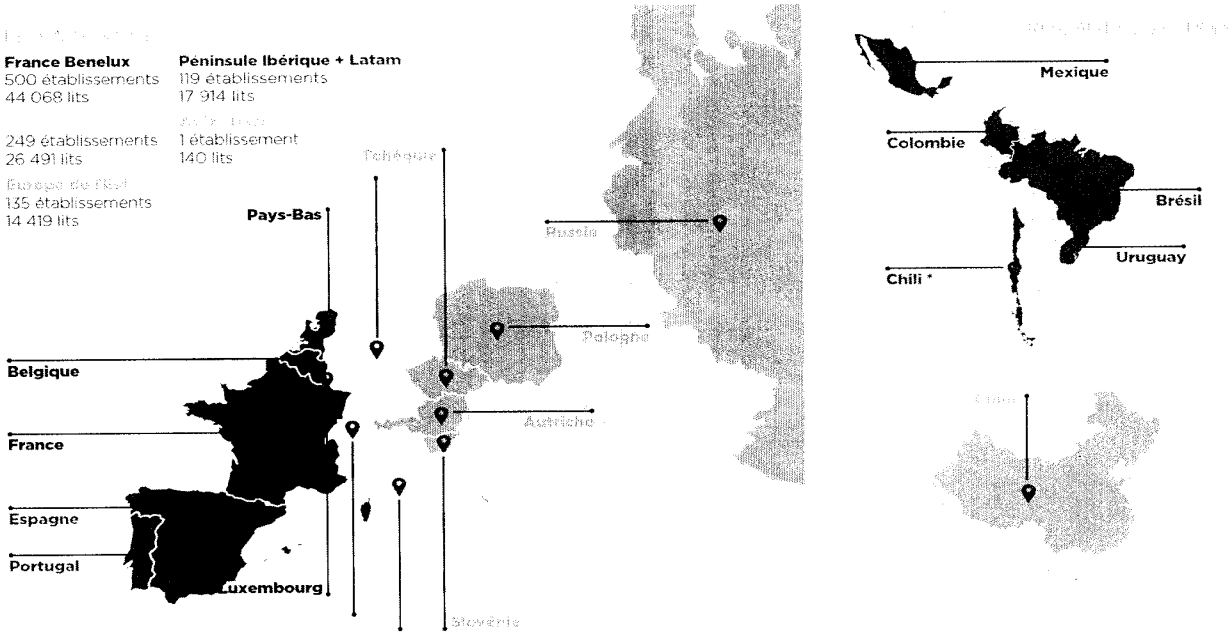
France Benelux
500 établissements
44 068 lits

Péninsule Ibérique + Latam
119 établissements
17 914 lits

249 établissements
26 491 lits

1 établissement
140 lits

135 établissements
14 419 lits



* *ORPEA est présent au Chili à travers* Senior Suites *dont ORPEA ne détient que 50 % et qui n'est pas consolidé, donc les lits ne sont pas comptabilisés.*

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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.

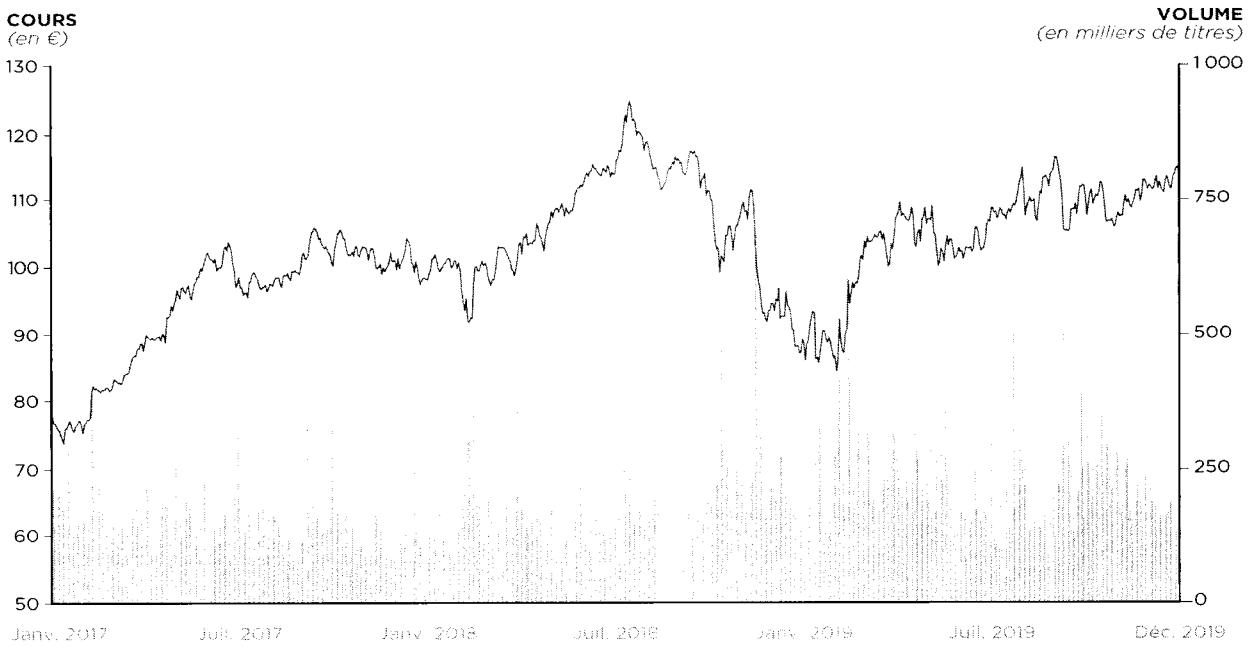
	Nombre d'établissements			Nombre de lits total			Dont lits opérationnels			Dont lits en construction et redéploiement		
	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018	Variation
France Benelux	**500**	**477**	**+ 23**	**44 068**	**42 320**	**+ 1 748**	**39 316**	**37 986**	**+ 1 330**	**4 752**	**4 334**	**+ 418**
France	352	354	- 2	34 023	33 443	+ 580	31 127	30 856	+ 271	2 896 *	2 587 *	+ 309
Belgique	64	61	+ 3	7 419	7 437	- 18	6 970	6 275	+ 695	449	1 162	- 713
Pays-Bas	82	60	+ 22	2 261	1 075	+ 1 186	1 219	855	+ 364	1 042	220	+ 822
Luxembourg	2	2	0	365	365	0	0	0	0	365	365	+ 0
Europe centrale	**249**	**230**	**+ 19**	**26 491**	**24 334**	**+ 2 157**	**21 606**	**20 045**	**+ 1 561**	**4 885**	**4 289**	**+ 596**
Allemagne	185	172	+ 13	19 583	17 990	+ 1 593	16 654	15 243	+ 1 411	2 929	2 747	+ 182
Suisse	37	37	+ 0	3 679	3 695	16	2 952	2 862	+ 90	727	833	- 106
Italie	27	21	+ 6	3 229	2 649	+ 580	2 000	1 940	+ 60	1 229	709	+ 520
Europe de l'Est	**135**	**125**	**+ 10**	**14 419**	**12 917**	**+ 1 502**	**10 772**	**10 100**	**+ 672**	**3 647**	**2 817**	**+ 830**
Autriche	85	84	+ 1	7 815	7 474	+ 341	7 074	7 088	14	741	386	+ 355
République tchèque	19	19	0	2 725	2 698	+ 27	2 044	1 905	+ 139	681	793	- 112
Pologne	23	22	+ 1	2 886	2 745	+ 141	1 103	1 107	- 4	1 783	1 638	+ 145
Russie	1	0	+ 1	200	0	+ 200	0	0	0	200	0	+ 200
Slovénie	7	0	+ 7	793	0	+ 793	551	0	+ 551	242	0	+ 242
Péninsule Ibérique Latam	**119**	**102**	**+ 17**	**17 914**	**15 476**	**+ 2 438**	**10 266**	**9 808**	**+ 458**	**7 648**	**5 668**	**+ 1 980**
Espagne	64	62	+ 2	11 077	10 428	+ 649	8 842	8 702	+ 140	2 235	1 726	+ 509
Portugal	29	22	+ 7	3 108	2 296	+ 812	728	635	+ 93	2 380	1 661	+ 719
Brésil	19	18	+ 1	2 752	2 752	+ 0	471	471	+ 0	2 281	2 281	+ 0
Uruguay	3	0	+ 3	326	0	+ 326	100	0	+ 100	226	0	+ 226
Colombie	2	0	+ 2	321	0	+ 321	0	0	0	321	0	+ 321
Mexique	2	0	+ 2	330	0	+ 330	125	0	+ 125	205	0	+ 205
Autres pays (Chine)	**1**	**1**	**0**	**140**	**140**	**0**	**140**	**140**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL	**1 004**	**935**	**+ 69**	**103 032**	**95 187**	**+ 7 845**	**82 100**	**78 079**	**4 021**	**20 932**	**17 108**	**+ 3 824**

* *Dont 895 lits en redéploiement en 2019 et 1 087 lits en 2018. Les lits en redéploiement correspondent à des lits qui seront fermés pour être reconstruits.*

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

1.1.3 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

	2019	2018	2017
Cours de clôture au 31/12	114,30 €	89,22 €	98,30 €
Plus haut 12 mois en clôture	117,60 €	124,85 €	105,75 €
Plus bas 12 mois en clôture	83,56 €	87,18 €	73,90 €
Nombre de titres au 31/12	64 615 837	64 586 323	64 553 123
Capitalisation boursière au 31/12	7 386 M€	5 762 M€	6 346 M€
Performance annuelle du cours de Bourse	+ 28 %	- 9 %	+ 28 %
Volume moyen quotidien * *(en nombre de titres)*	224 039	192 596	156 241
Volume moyen quotidien *	23,4 M€	20,4 M€	14,7 M€
Turnover sur 12 mois	88 %	76 %	62 %

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

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 dix-huit autres pays (Allemagne, Autriche, Belgique, Brésil, Chine, Colombie, Espagne, Italie, Luxembourg, Mexique, Pologne, Pays-Bas, Portugal, République tchèque, Russie, Slovénie, Suisse, Uruguay).

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.
- 1996 : 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

- 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.
- 2019 : ORPEA renforce son positionnement aux Pays-Bas avec les acquisitions d'Allerzorg (soins à domicile) et de September (175 lits/sept maisons de retraite). En Allemagne, le Groupe « premiumise » son réseau en Allemagne avec l'acquisition du groupe Axion (985 lits/sept maisons de retraite). ORPEA consolide ses positions au Brésil et au Portugal avec le rachat des participations de SIS.

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 Psychiatriques et psychosomatiques ;
- des lieux de vie et de réinsertion sociale pour le handicap psychique ;
- des Centres ambulatoires ;
- des services d'aide et de soins 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'offrir 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,

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 ;

d'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 individualisé du résident ;

des services logistiques et d'accueil tels que l'hébergement, la restauration en très grande majorité élaborée 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.

Une offre 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 et un référent national coordonne les projets.

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, poly-pathologiques 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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. Dans plusieurs pays, des téléconsultations sont mises en place réduisant ainsi les déplacements des résidents voire réduisant les hospitalisations indues ou leur durée.

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 développe des thérapies non médicamenteuses et des outils de technologies de détection de chutes, d'errance et d'entraînement physique.

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, à la télémédecine de formation continue et d'organisation des transferts des résidents en cas d'urgence.

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

Le projet de vie en maison de retraite

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

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

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

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

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

Chaque maison de retraite 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566



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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

1.2.2.3 LES CLINIQUES PSYCHIATRIQUES



Les établissements psychiatriques du Groupe, en France, en Suisse, en Allemagne, en Autriche, 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 ;
- les syndromes psychiques post-traumatiques.

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 ou les difficultés inhérentes à la prise en charge par un parent atteint de maladie psychique ou d'addiction.

L'offre de soins est complétée par :

- les centres psychosociaux aux Pays-Bas dédiés aux malades psychiatriques chroniques avec l'objectif de les préparer à une réinsertion sociale et professionnelle ;
- les cliniques psychosomatiques en Allemagne et holistique en Suisse prenant en charge les patients atteints de souffrances physiques et psychiques chroniques ou les états de mal-être social ayant pour but la réinsertion socio-professionnelle.

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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 ;
- la cryothérapie ;
- 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 ET LE *HOME CARE*

Afin de repondre 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 et d'hospitalisation à domicile en Suisse.

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 Suisse, Infirmiers et physiothérapeutes intervenant au domicile ou en résidences seniors pour assurer les soins techniques et la rééducation.

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.

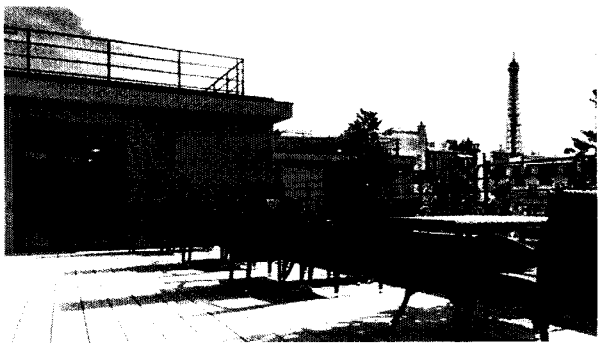
Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 2019 d'un réseau unique de **1 004 établissements,** représentant **103 032 lits** répartis dans **20 pays** en Europe, en Chine et en Amérique latine.

CLUSTER FRANCE BENELUX : 44 068 LITS (500 ÉTABLISSEMENTS)

France



La France est le pays d'implantation historique du groupe ORPEA depuis sa création en 1989. Le réseau français comptait 352 établissements (34 023 lits) au 31 décembre 2019 :

- 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 64 établissements représentant 7 419 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).

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.

ORPEA comptait 2 261 lits (82 établissements) dont 1 042 en construction au 31 décembre 2019.

Luxembourg

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

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

CLUSTER EUROPE CENTRALE : 26 491 LITS (249 ÉTABLISSEMENTS)

Italie



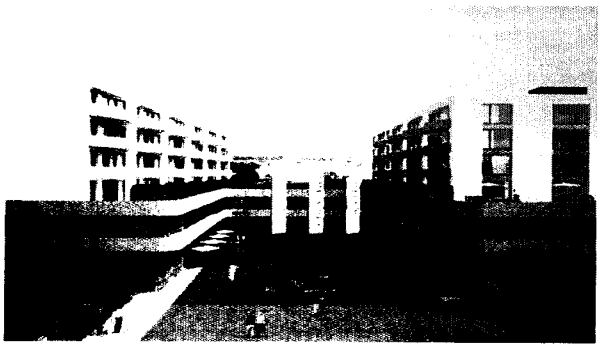
ORPEA Italia dispose d'un réseau de 27 établissements représentant 3 229 lits, composé de :

- 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.

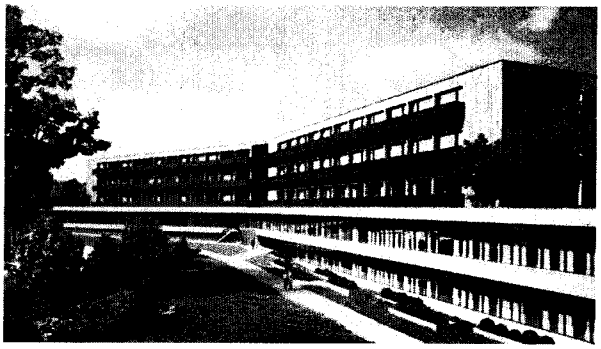
Suisse



En Suisse, ORPEA dispose d'un réseau de 37 établissements représentant 3 679 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 2019, ORPEA disposait d'un réseau de 185 établissements représentant 19 583 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 2 929 lits en construction qui ouvriront dans les trois prochaines années.

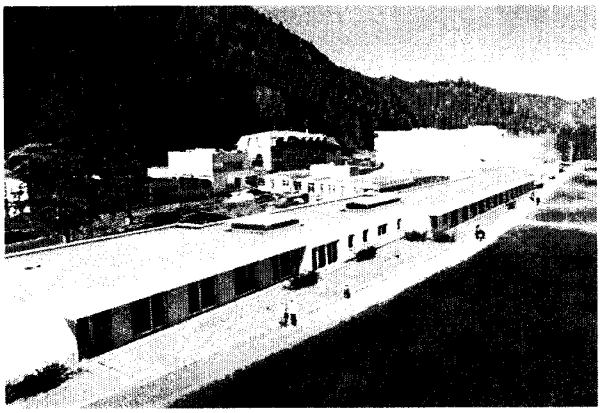
Les établissements sont récents, modernes et présentent un des ratios de chambres particulières parmi les plus élevés en Allemagne à près de 80 %.

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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

CLUSTER EUROPE DE L'EST : 14 419 LITS (135 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 85 établissements représentant 7 815 lits.

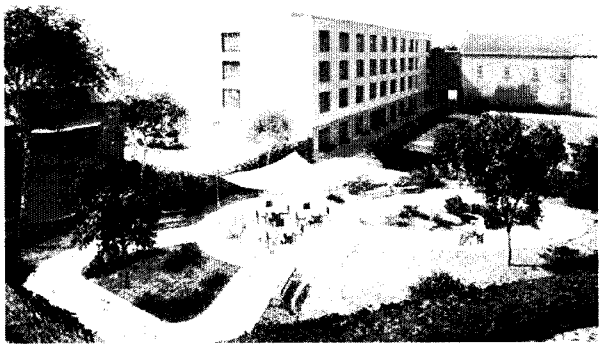
République tchèque

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.

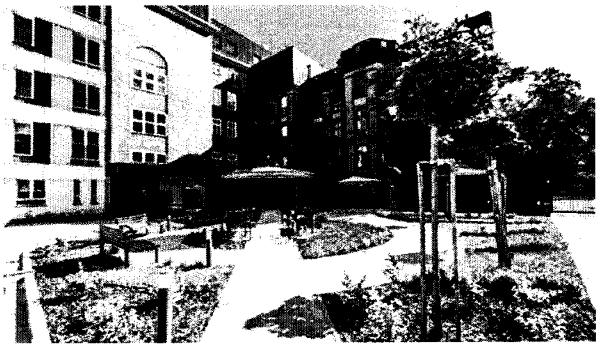
SENECURA a poursuivi son expansion dans le pays avec plusieurs nouveaux projets de construction de maisons de retraite et avec l'acquisition, en 2017, d'Anavita, premier opérateur privé de maisons de retraite, ainsi que d'autres acquisitions ciblées. Le réseau de SENECURA compte désormais 19 établissements représentant un total de 2 725 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 23 établissements, représentant 2 886 lits.



Slovénie

ORPEA s'est implanté en Slovénie en 2019 avec la reprise de cinq maisons de retraite médicalisées représentant 551 lits. Par le biais de ces acquisitions, le Groupe est également présent dans les soins ambulatoires spécialisés dans la dialyse. Deux projets de construction sont en cours, représentant 242 lits.

Russie

En 2019, ORPEA a conclu un partenariat opérationnel avec Bpifrance et RDIF (fonds souverain russe) dont l'intention est de créer, en Russie, des établissements de Soins de Suite et de Réadaptation. 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 Medical Cluster* de Moscou. Cet établissement de 200 lits de réadaptation et 50 places en ambulatoire sera notamment spécialisé 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

CLUSTER PÉNINSULE IBÉRIQUE : 17 914 LITS (119 ÉTABLISSEMENTS)

Espagne



ORPEA Ibérica dispose d'un réseau de 64 établissements représentant 11 077 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 qui a exercé l'option d'achat sur le solde au cours du troisième trimestre 2019. Le Brésil est désormais consolidé à 100 % depuis le 1er octobre 2019.

2 281 lits sont en construction/15 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 détenait 49,5 % et détient 100 % depuis le 1er octobre 2019.

Le Portugal regroupe 3 108 lits (29 établissements) dont 728 lits ouverts, acquis en 2018 et 2019, situés près de Sintra et de Coimbra (812 lits de plus *vs* 2018).

Uruguay

ORPEA s'est implanté en Uruguay en 2019 avec l'acquisition de la seule maison de retraite médicalisée de qualité de Montevideo. Deux autres établissements sont en cours de construction à Montevideo. L'Uruguay regroupe 326 lits (trois établissements) dont 100 lits ouverts.

Mexique

ORPEA s'est implanté au Mexique en 2019 avec l'acquisition d'un établissement de qualité dans la ville de Mexico. Un établissement haut de gamme est également en cours de construction à Guadalajara, la deuxième ville la plus peuplée du Mexique. Le réseau regroupe ainsi 330 lits (deux établissements) dont 125 lits ouverts.

Colombie

Deux établissements sont en cours de construction à Bogota, soit un total de 321 lits.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

LES PILIERS DU MODÈLE ORPEA

Le fort développement d'ORPEA depuis 30 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 conduit 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'Ethique 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 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 trait 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 20 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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

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

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

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

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

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

En Autriche, dans les cliniques, un contrôle est mis en place par l'autorité sanitaire, sur la base des exigences réglementaires (« Krankenanstalten- und Kuranstaltengesetz » et « Gesundheitsqualitätsgesetz »). Un établissement obtient la certification internationale GNTH (*Global Network for Tobacco Free Healthcare Services*) : label « bronze member ».

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 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 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 2019, 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.

Pour l'année 2019, tous les sites et le siège ORPEA Ibérica sont certifiés AENOR ainsi que tous les sites Ecoplar.

En Belgique, les établissements du Groupe participent à la toute première certification nationale réalisée par l'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA) opérée par des auditeurs indépendants, certifiés par l'AFSCA. 19 sites ont obtenu ce label de qualité en restauration dès sa mise en œuvre ; les visites de certification des autres sites ORPEA_BELGIUM sont déjà programmées.

En Suisse et au Portugal, des contrôles qualité sont aussi 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 2019.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 2019 se situent sur une moyenne de 1,3 (Très bien).

En 2019, neuf 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.

Un établissement obtient le sceau d'hygiène allemand « Hygienesiegel » décerné par Association fédérale des entreprises de cosmétiques et de soins des pieds d'Allemagne, sur la base de la norme BSO2079. Le sceau d'hygiène allemand est décerné à des entreprises qui ont été testées conformément à la norme 2079 et qui ont prouvé qu'elles travaillent parfaitement sur le plan hygiénique.

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 ;
- quatre établissements ont bénéficié en 2019 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 1 000. 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 2019, six établissements ont obtenu la note de 4/5 et/ou 3/5 décernée par le gouvernement de région Vorarlberg « Federal State 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 2019 *Verein Ökoprofit* pour la politique de développement durable pour ces établissements.

SENECURA a reçu au cours des TeleIOS 2019, le prix de l'innovation, de la qualité et de la durabilité dans les soins autrichiens pour les personnes âgées, dans deux catégories ;

- **dans la catégorie « Employees »,** avec la « SENECURA Competence Management », un logiciel de développement stratégique du personnel, gestion des compétences : le groupe s'est assuré la première place.

  La philosophie « plus proche de l'être humain » est à la base d'une coexistence appréciable entre les résidents, les proches et les employés. Afin de mettre en œuvre la philosophie de la meilleure façon possible, un système de gestion des compétences a été développé au sein de l'Académie SENECURA et un logiciel sur mesure a été mis en œuvre. Après une phase de conception semestrielle, le projet a été déployé dans toute l'Autriche au printemps 2018. Le jury du TELEIOS a particulièrement salué la pérennité du projet. La gestion des compétences rend visibles les forces et les potentiels des employés et les soutient dans leur développement individuel et leurs possibilités de carrière. Un développement stratégique significatif du personnel a favorisé l'attractivité de la profession infirmière, selon le raisonnement du jury.
- **dans la catégorie « Résidents »,** le projet « Telemedical Wound Consulting » a été récompensé par la troisième place. **Deux prix pour des projets exceptionnels :** « Médaille de Bronze » avec les projets :
  - **de consultation sur les plaies ;** SENECURA a ses propres gestionnaires de plaies certifiés dans chaque région de l'Autriche, mais dans des situations de blessures très complexes, le savoir-faire dermatologique des médecins spécialistes est également essentiel,
  - **d'utilisation de la numérisation dans les soins.**

Ces deux prix sont le résultat de l'engagement constant du Groupe en faveur de la qualité des soins et de l'innovation des pratiques.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Au-delà de ces deux prix, SENECURA a été en mesure d'obtenir trois autres nominations : le Groupe SENECURA pour le projet « Wohnmonitor Alter » et le SENECURA Care Center Villach pour le projet « Diabetes Carinthia » dans la catégorie Leadership et le SENECURA Social Center Purkersdorf pour le projet « Introduction of Process Communication Model 'PComCare' » dans un centre de soins infirmiers (communication de promotion des relations pour les soins).

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 2019, neuf 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 ISOCERT 9001:2015 (après mise en adéquation des recommandations ORPEA et de la norme ISO 9001:2015), est positif sans aucune non-conformité pour huit établissements.

En Chine, la Direction des Affaires civiles a attribué à la résidence de Nankin, 5 étoiles : classification nationale obligatoire. Le classement va de « A » à « 5A ». Les critères sont différents et plus exigeants au fur et à mesure du niveau de classification. Chaque critère correspond à une note. Le total obtenu doit être supérieur à 800/1 000 points si l'établissement veut voir sa classification actuelle retenue ou up gradée. En cas de non-conformités trop importantes le site est rétrogradé.

Les points évalués :

- conditions fondamentales : licences diverses ;
- *hardware* : nombre et type de lits, plans, superficie, locaux et leurs fonctions ;
- organisation interne : administrative, sécurité, HR, financière, système informatique... ;
- prestations offertes : hygiène (*nursing* et soins techniques), hygiène des locaux, restauration, plateau de réhabilitation/rééducation, organisation médicale, précautions prises en termes de sécurité, animation, accompagnement psychologique, accompagnement fin de vie, services personnalisés ;
- réputation sociale : évaluations par les services gouvernementaux, évaluation de la satisfaction des résidents.

Au Brésil, le ministère du Commerce et des Services a attribué le certificat de « meilleure maison de retraite » de l'année à deux établissements du Groupe.

Tous ces résultats de certification sont affichés au sein des établissements et rendus publics dans chacun des pays.

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.

Ce trophée Qualité a été mis en place en France, Belgique, Espagne et Italie. 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.

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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Pour les cliniques, les taux de satisfaction 2019 sont supérieurs à 88 %.

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 2019, près de 53 000 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, Brésil, Uruguay et Chine.

Plus de 30 000 questionnaires ont été retournés et analysés, soit un taux de retour de 58,1 %. Il ressort de cette enquête que :

- 92,2 % des résidents et familles se disent satisfaits ou très satisfaits des prestations des établissements ;
- 93,9 % 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 2019, les taux de satisfaction des clients des agences DOMIDOM et ADHAP restent 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 trois 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*.

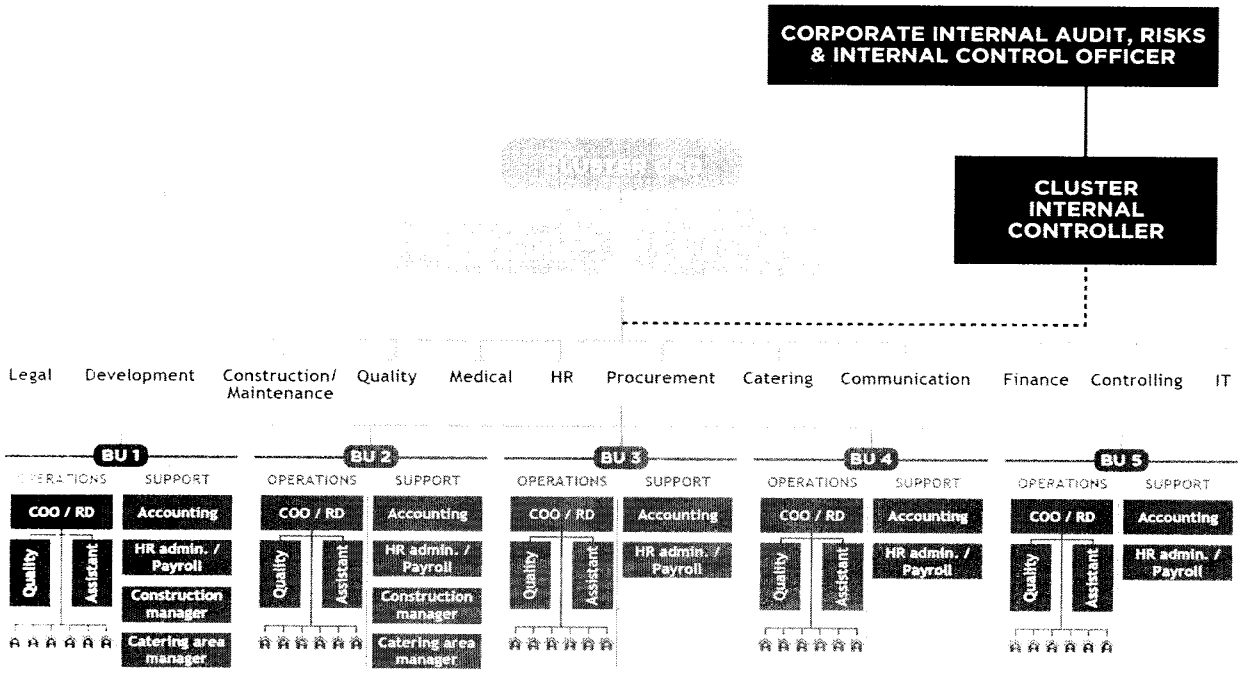
Les coordinateurs *Corporate* sont des managers expérimentés, tous issus de la promotion interne (excellente connaissance des process du Groupe) et couvrent chaque fonction supports, tels que les ressources humaines, la qualité, le contrôle de gestion et la finance, le développement, les achats, les 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) disposent 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*.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566



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

Composée 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).

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 2019, le taux de détention de l'immobilier a pu être ramené à 49 %, 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 6 017 M€ déduction faite des actifs immobiliers en cours de cession au 31 décembre 2019, pour un montant de 340 M€, soit une augmentation de 309 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 a permis d'anticiper l'application de la norme IFRS 16 effective depuis le 1er janvier 2019, celle-ci prévoyant que tout contrat de location simple doit 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 rapproche de celle d'un CBI (location financement), étant toutefois rappelé que seul le CBI permet, 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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).

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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

Pays	Nombre d'habitants *(en millions)*	80 ans et plus 2017	80 ans et plus 2030	80 ans et plus 2050	Var. 2017/2030	Var. 2017/2050
Allemagne	83	5 182 283	6 238 000	10 162 000	20 %	96 %
Autriche	9	463 035	654 000	1 135 000	41 %	145 %
Belgique	11	645 515	786 000	1 293 000	22 %	100 %
Espagne	47	2 906 551	3 608 000	6 345 000	24 %	118 %
France	67	4 140 198	5 501 000	8 178 000	33 %	98 %
Italie	60	4 328 311	5 551 000	8 428 000	28 %	95 %
Luxembourg	1	24 451	33 000	68 000	35 %	178 %
Pays-Bas	17	787 922	1 266 000	2 044 000	61 %	159 %
Pologne	38	1 628 492	2 146 000	3 193 000	32 %	96 %
Portugal	10	644 220	828 000	1 247 000	29 %	94 %
République tchèque	11	435 713	690 000	886 000	58 %	103 %
Slovénie	2	108 404	141 000	236 000	30 %	118 %
Suisse	8	434 458	652 000	1 162 000	50 %	167 %
Russie	145	5 179 502	5 020 000	7 809 000	- 3 %	51 %
Brésil	209	3 627 157	6 568 000	15 796 000	81 %	335 %
Chili	18	460 316	770 000	1 760 000	67 %	282 %
Colombie	49	703 190	1 286 000	3 325 000	83 %	373 %
Mexique	129	2 046 849	3 271 000	8 367 000	60 %	309 %
Uruguay	3	152 231	173 000	256 000	14 %	68 %

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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 %

Sources : données ORPEA.

Ces tendances lourdes expliquent le 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 générations 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 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 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.

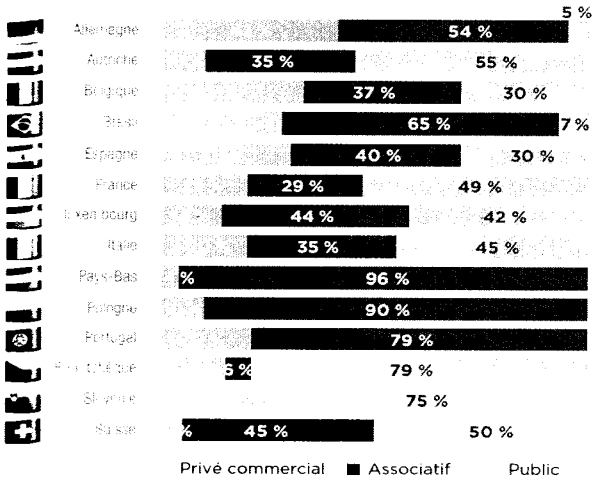
Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 À LA DATE DU DOCUMENT**



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 fond 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 ou 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 pour cent 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 recrutements 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 30 ans, le groupe ORPEA a développé une compréhension fine et un ensemble des savoir-faire 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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.

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.

La tarification des maisons de repos et de soins (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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

TRIBUNAL DE COMMERCE DE NANTERRE Hauts-de-Seine

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.

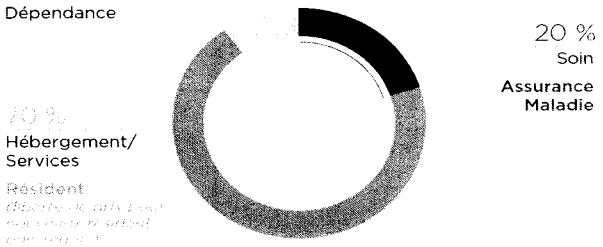
Au Luxembourg

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.

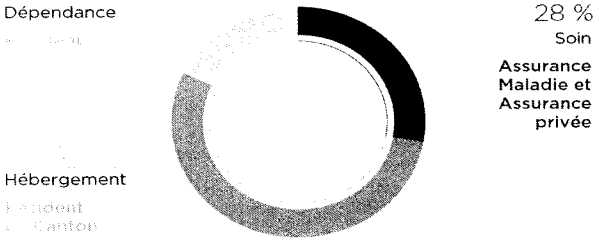
▶ SYNTHÈSE DES PRIX DE JOURNÉE EN MAISONS DE RETRAITE À LA DATE DU DOCUMENT

FRANCE



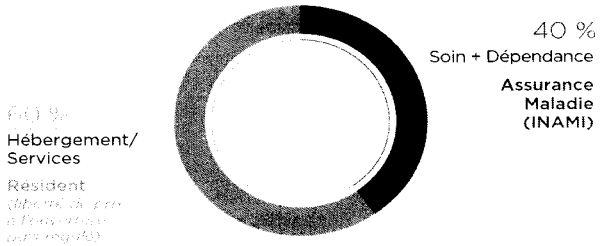
Prix de journée moyen : **110 €**

SUISSE



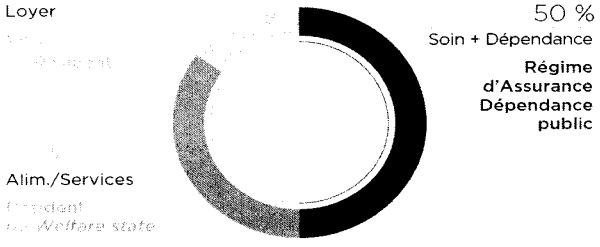
Prix de journée moyen : **240 €**

BELGIQUE



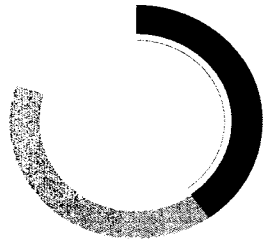
Prix de journée moyen : **110 €**

ALLEMAGNE



Prix de journée moyen : **100 €**

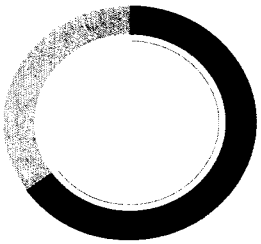
Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566



40 %

Payé par le Régime d'Assurance Dépendance public

Prix de journée moyen : **120 €**

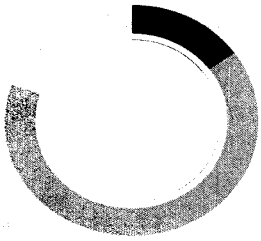


65 %

Régime d'Assurance Dépendance public

Prix de journée moyen : **200 €**

Dépendance



15 %

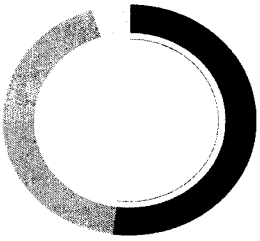
Soin

Régime d'Assurance Dépendance public

Hébergement/ Services

Prix de journée moyen : **45 €**

Divers

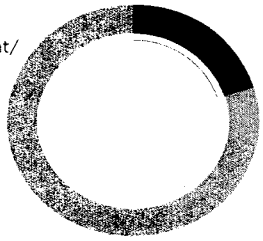


52 %

Soin + Dépendance

Hébergement

Prix de journée moyen : **305 €**



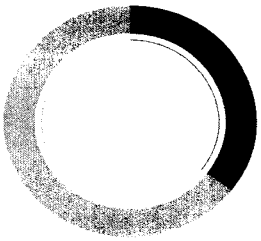
20 %

Dépendance

Région

Soin/Hébergement/ Services

Prix de journée moyen : **55 €**

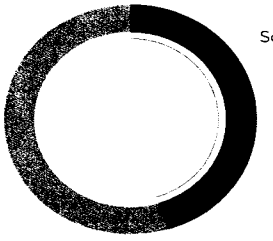


35 %

Soins financés par l'État

Hébergement

Prix de journée moyen : **48 €**



45 %

Soin + Dépendance

Assurance Maladie Régionale

Hébergement/ Services

Prix de journée moyen : **90 €**

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566



2.1 Panorama de l'exercice 2019 46
2.1.1 Renforcement sur le segment premium en Allemagne avec l'acquisition d'Axion groupe 46
2.1.2 Renforcement du réseau aux Pays-Bas 46
2.1.3 Acquisition et prises de participation au Brésil, Chili et Uruguay 46
2.1.4 Poursuite de développements sélectifs dans les pays historiques 47
2.1.5 Un réseau de 103 032 lits sur 1 004 établissements dans 19 pays 47
2.1.6 Poursuite de l'optimisation de la structure financière 48
2.1.7 Renforcement du patrimoine immobilier 49
2.2 Examen des comptes consolidés au 31 décembre 2019 49
2.2.1 Résultats consolidés 49
2.2.2 Bilan consolidé 52
2.2.3 Flux de trésorerie 53
2.3 Examen des comptes sociaux au 31 décembre 2019 54
2.3.1 Compte de résultat d'ORPEA SA 54
2.3.2 Bilan d'ORPEA SA 55
2.3.3 Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients 56
2.3.4 Filiales et participations 57
2.4 Autres informations financières 58
2.4.1 Dividendes versés au cours des trois derniers exercices 58
2.4.2 Affectation du résultat et dividende proposé à l'Assemblée Générale 58
2.4.3 Dépenses somptuaires 58
2.4.4 Programme de rachat d'actions et contrat de liquidité 58
2.4.5 Procédures judiciaires et d'arbitrage 59
2.5 Perspectives et événements survenus depuis le 1er janvier 2020 60
2.5.1 Perspectives 60
2.5.2 Événements survenus depuis le 1er janvier 2020 60
2.6 Contrôle interne 61
2.6.1 Périmètre et objectifs du contrôle interne 61
2.6.2 Les acteurs et organes du contrôle interne 61
2.6.3 Dispositif de contrôle interne transverse applicable au Groupe 63
2.6.4 Dispositif de contrôle interne spécifique applicable en matière de lutte contre la corruption et la fraude 66
2.6.5 Dispositif de contrôle interne spécifique relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable 66
2.7 Annexes 68
2.7.1 Annexe 1 : tableau des résultats au cours de chacun des cinq derniers exercices 68

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Le présent rapport de gestion rend compte de l'activité de la Société et de son Groupe au cours de l'exercice 2019. 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 convoqués en Assemblée Générale.

2.1 PANORAMA DE L'EXERCICE 2019

En 2019, 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 montée à 100 % dans les co-entreprises avec SIS au Brésil et au Portugal.

Le Groupe a de nouveau mis l'accent sur la création d'établissements dans des localisations à fort pouvoir d'achat.

ORPEA a également poursuivi sa stratégie d'optimisation financière avec de nouveaux financements à des conditions attractives permettant d'allonger la maturité de sa dette. Le Groupe a notamment émis une OCEANE de 500 M€ à huit ans.

Enfin, dans l'immobilier, ORPEA a de nouveau renforcé son patrimoine immobilier pour atteindre 49 % de détention de ses immeubles à fin 2019, soit son objectif de moyen à long terme.

2.1.1 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.

Parallèlement, ORPEA et M. Tavridis ont créé 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.

2.1.2 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.

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.

2.1.3 ACQUISITION ET PRISES DE PARTICIPATION AU BRÉSIL, CHILI ET URUGUAY

En 2019, ORPEA a pris 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.

Les participations dans BSL et Senior Suites ne sont pas consolidées.

Au 1er octobre 2019, ORPEA a également acquis les 51 % qu'il ne possédait pas dans les co-entreprises avec SIS au Brésil et au Portugal.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

2.1.4 POURSUITE DE DÉVELOPPEMENTS SÉLECTIFS DANS LES PAYS HISTORIQUES

En 2019, ORPEA a poursuivi sa stratégie historique, dans l'ensemble de ses pays d'implantation, combinant ouverture de nouveaux établissements, nouveaux projets de créations d'établissements pour alimenter le réservoir de croissance et acquisitions sélectives :

- ouverture d'une dizaine d'établissements, ainsi que des extensions, représentant environ 1 800 lits en Europe, issus de constructions et restructurations ;
- nouveaux projets de construction d'établissements ou d'extension dans les divers pays du Groupe ;
- croissance externe sélective avec plusieurs acquisitions d'établissements indépendants en France et à l'international.

OUVERTURE DE 1 800 LITS EN EUROPE

Grâce à son réservoir de croissance de lits en construction et restructuration, ORPEA a ouvert, en 2019 environ 1 800 lits correspondant à une dizaine d'établissements et des extensions d'établissements existants.

Environ un tiers des lits se situe dans le *cluster* Europe centrale, 30 % en France et Benelux et 30 % en Europe de l'Est.

NOUVEAUX PROJETS DE CONSTRUCTION

ORPEA a également poursuivi sa stratégie de développements organiques en initiant la création de nouveaux établissements, avec de nombreux projets en Italie, Espagne, Brésil, Portugal, aux Pays-Bas. ORPEA a aussi initié de nouveaux développements par création d'établissements de haut standard de qualité dans de nouveaux pays afin d'élargir les *clusters* existants, notamment Amérique Latine avec la Colombie, le Mexique, et Europe de l'Est avec Slovénie et Russie.

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 quatre à cinq prochaines années sont localisés dans des grandes villes mondiales ou des zones à fort pouvoir d'achat et proposeront une offre innovante et adaptée à la demande avec le développement de solutions ambulatoires, du maintien à domicile, des résidences services en complément des unités médicalisées.

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

ACQUISITIONS SÉLECTIVES POUR 1 245 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 France, Italie, Slovénie, Mexique, représentant un total de 1 245 lits sur l'exercice 2019.

2.1.5 UN RÉSEAU DE 103 032 LITS SUR 1 004 ÉTABLISSEMENTS DANS 19 PAYS

Fin 2019, le réseau est constitué de 103 032 lits répartis sur 1 004 établissements dans 19 pays. Les lits hors de France (69 009) représentent désormais 67 % du réseau total, soit une croissance de 52 % sur cinq ans.

Le réservoir de croissance est constitué de 20 932 lits en construction, dont 86 % hors de France, avec de nombreux établissements dans des localisations à fort potentiel tels que Berlin, Zürich, 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

	Nombre d'établissements			Nombre de lits total			Dont lits opérationnels			Dont lits en construction		
	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018	Variation	31/12/2019	31/12/2018	Variation
France Benelux	**500**	**477**	**+ 23**	**44 068**	**42 320**	**+ 1 748**	**39 316**	**37 986**	**+ 1 330**	**4 752**	**4 334**	**+ 418**
France	352	354	- 2	34 023	33 443	+ 580	31 127	30 856	+ 271	2 896 *	2 587 *	+ 309
Belgique	64	61	+ 3	7 419	7 437	- 18	6 970	6 275	+ 695	449	1 162	- 713
Pays-Bas	82	60	+ 22	2 261	1 075	+ 1 186	1 219	855	+ 364	1 042	220	+ 822
Luxembourg	2	2	0	365	365	0	0	0	0	365	365	+ 0
Europe centrale	**249**	**230**	**+ 19**	**26 491**	**24 334**	**+ 2 157**	**21 606**	**20 045**	**+ 1 561**	**4 885**	**4 289**	**+ 596**
Allemagne	185	172	+ 13	19 583	17 990	+ 1 593	16 654	15 243	+ 1 411	2 929	2 747	+ 182
Suisse	37	37	+ 0	3 679	3 695	- 16	2 952	2 862	+ 90	727	833	- 106
Italie	27	21	+ 6	3 229	2 649	+ 580	2 000	1 940	+ 60	1 229	709	+ 520
Europe de l'Est	**135**	**125**	**+ 10**	**14 419**	**12 917**	**+ 1 502**	**10 772**	**10 100**	**+ 672**	**3 647**	**2 817**	**+ 830**
Autriche	85	84	+ 1	7 815	7 474	+ 341	7 074	7 088	- 14	741	386	+ 355
République tchèque	19	19	0	2 725	2 698	+ 27	2 044	1 905	+ 139	681	793	- 112
Pologne	23	22	+ 1	2 886	2 745	+ 141	1 103	1 107	- 4	1 783	1 638	+ 145
Russie	1	0	+ 1	200	0	+ 200	0	0	0	200	0	+ 200
Slovénie	7	0	+ 7	793	0	+ 793	551	0	+ 551	242	0	+ 242
Péninsule Ibérique Latam	**119**	**102**	**+ 17**	**17 914**	**15 476**	**+ 2 438**	**10 266**	**9 808**	**+ 458**	**7 648**	**5 668**	**+ 1 980**
Espagne	64	62	+ 2	11 077	10 428	+ 649	8 842	8 702	+ 140	2 235	1 726	+ 509
Portugal	29	22	+ 7	3 108	2 296	+ 812	728	635	+ 93	2 380	1 661	+ 719
Brésil	19	18	+ 1	2 752	2 752	+ 0	471	471	+ 0	2 281	2 281	+ 0
Uruguay	3	0	+ 3	326	0	+ 326	100	0	+ 100	226	0	+ 226
Colombie	2	0	+ 2	321	0	+ 321	0	0	0	321	0	+ 321
Mexique	2	0	+ 2	330	0	+ 330	125	0	+ 125	205	0	+ 205
Autres pays (Chine)	**1**	**1**	**0**	**140**	**140**	**0**	**140**	**140**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL	**1 004**	**935**	**+ 69**	**103 032**	**95 187**	**+ 7 845**	**82 100**	**78 079**	**4 021**	**20 932**	**17 108**	**+ 3 824**

* *Dont 895 lits en redéploiement en 2019 et 1 087 lits en 2018. Les lits en redéploiement correspondent à des lits qui seront fermés pour être reconstruits.*

2.1.6 POURSUITE DE L'OPTIMISATION DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

En 2019, ORPEA a poursuivi sa stratégie de diversification et d'optimisation de sa structure financière.

Le Groupe a réalisé, en mai 2019, une émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (« OCEANEs ») sur une maturité de huit ans (échéance mai 2027) pour un montant de 500 M€. Le Groupe a obtenu des conditions favorables, avec une prime d'émission de 47,5 % (146,50 € par action) et un coupon de 0,375 %.

ORPEA, et ses filiales, ont également réalisé de nouvelles émissions de *Schuldschein*, pour un total d'environ 391 M€, alliant extension de maturité et *new money*. ORPEA est ainsi le premier émetteur français sur le marché du *Schuldschein* avec un encours d'environ 1,6 Md€ et une base de plus de 60 investisseurs internationaux distincts.

Bien entendu, le Groupe a également poursuivi la mise en place de financements bancaires classiques : emprunts *corporate* 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

2.1.7 RENFORCEMENT DU PATRIMOINE IMMOBILIER

ORPEA a poursuivi sa stratégie de détention des actifs immobiliers les mieux localisés, et détient désormais 49 % du nombre de ses immeubles contre 47 % à fin 2018.

Au 31 décembre 2019, la valeur du patrimoine immobilier s'élève à 6 017 M€ [1], soit une progression de 304 M€ sur un an, pour une surface de 2,1 millions de m². Le taux de capitalisation ressort en baisse de 10 points de base, à 5,7 %, toujours très prudent au regard des récentes transactions de marché sur le même type d'actifs.

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 2019

2.2.1 RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Chiffre d'affaires	**3 740 215**	**3 419 764**
Achats consommés et autres charges externes	(718 664)	(915 600)
Charges de personnel	(1 978 058)	(1 802 301)
Impôts et taxes	(129 189)	(119 313)
Amortissements et provisions	(445 684)	(175 896)
Autres produits opérationnels courants	47 673	30 686
Autres charges opérationnelles courantes	(12 511)	(9 649)
Résultat opérationnel courant	**503 782**	**427 691**
Autres produits opérationnels non courants	109 297	134 839
Autres charges opérationnelles non courantes	(72 258)	(116 967)
Résultat opérationnel	**540 821**	**445 563**
Produits financiers	11 155	12 410
Charges financières	(226 107)	(148 576)
Résultat financier net	**(214 952)**	**(136 166)**
Résultat avant impôt	**325 869**	**309 397**
Charge d'impôt	(98 610)	(95 309)
Quote-part de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	5 509	6 987
Résultat net de l'ensemble consolidé	**232 768**	**221 075**
Part revenant aux intérêts minoritaires	(1 221)	684
Part du Groupe	233 900	220 391
Nombre d'actions	64 615 837	64 586 323
Résultat net part du Groupe consolidé par action *(en euros)*	3,62	3,41
Résultat net part du Groupe consolidé dilué par action *(en euros)*	3,57	3,41

(1) Hors actifs immobiliers détenus en vue de la vente pour 340 M€.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE ORPEA EN 2019

En 2019, ORPEA enregistre un chiffre d'affaires de 3 740,2 M€, supérieur à son objectif initial qui s'établissait à 3 700 M€, et en hausse de + 9,4 %, représentant 320,5 M€ additionnels par rapport à 2018. 17 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 + 4,7 %. 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 2018 et par l'ouverture sur l'année 2019 de plus de 2 000 lits (issus de construction ou de restructuration) ;
- une croissance externe soutenue, notamment à l'international.

(en millions d'euros)	2019	2018	Variation 2019/2018 *(en %)*	2017
France Benelux	2 218,4	2 040,3	+ 8,7 %	1 942,7
Europe centrale	961,6	875,1	+ 9,9 %	782,5
Europe de l'Est	358,7	335,0	+ 7,1 %	268,8
Péninsule Ibérique Latam	198,3	167,4	+ 18,5 %	142,8
Autres pays	3,1	2,0	NS	1,5
TOTAL	**3 740,2**	**3 419,8**	**+ 9,4 %**	**3 138,2**

France Benelux : France, Belgique et Pays-Bas.
Europe centrale : Allemagne, Italie et Suisse.
Europe de l'Est : Autriche, Pologne République tchèque et Slovénie.
Péninsule Ibérique + Latam : Espagne, Portugal, Brésil et Uruguay.
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 8,7 % sur l'exercice pour atteindre 2 218,4 M€, soit 60 % de l'activité totale du Groupe.

Cette progression a été portée par une croissance organique sol de 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.

La zone Europe centrale comprend l'activité en Allemagne, Suisse et Italie. Le chiffre d'affaires de cette zone enregistre une hausse soutenue de + 9,9 % à 961,6 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 d'acquisitions sélectives notamment en Suisse et en Italie.

La zone Europe de l'Est comprend l'activité en Autriche, République tchèque, Pologne et Slovénie. Le chiffre d'affaires de cette zone est en croissance de + 7,1 % et atteint 358,7 M€, soit 9,6 % de l'activité totale du Groupe.

La zone Péninsule Ibérique Latam comprend l'activité en Espagne, au Portugal, au Brésil et en Uruguay. Le chiffre d'affaires de cette zone progresse de + 18,5 % à 198,3 M€, représentant 5 % de l'activité totale du Groupe, grâce à un bon niveau de croissance.

La zone Autres pays ne comprend que la Chine avec un chiffre d'affaires de 3,1 M€, correspondant à un établissement à Nankin.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

RENTABILITÉ ET RÉSULTAT NET

(IFRS) *(en millions d'euros)*	31/12/2019	% du CA	31/12/2018	% du CA	Variation 2019/2018 *(en %)*
Chiffre d'affaires	3 740,2	100,0 %	3 419,8	100,0 %	+ 9,4 %
EBITDAR *	982,8	26,3 %	911,8	26,7 %	+ 7,8 %
EBITDA **	949,5	25,4 %	603,7	17,7 %	+ 57,3 %
Résultat opérationnel courant	503,8	13,5 %	427,7	12,5 %	+ 17,8 %
Résultat opérationnel	540,8	14,5 %	445,6	13,0 %	+ 21,4 %
Coût de l'endettement financier net	(215,0)	N/A	(136,2)	N/A	N/A
Résultat avant impôt	325,9	8,7 %	309,4	9,0 %	N/A
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**234,0**	**6,3 %**	**220,4**	**6,4 %**	**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 ».*

L'EBITDAR (EBITDA avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel ») progresse de + 7,8 % à 982,8 M€, soit une marge de 26,3 % du chiffre d'affaires, en légère baisse par rapport à 2018.

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 57,3 % à 949,5 M€, soit une marge représentant 25,4 % du chiffre d'affaires sous l'effet de l'élimination des loyers de locations simples retraités conformément à la norme IFRS 16 – *Contrats de location*.

Le Résultat Opérationnel Courant ressort à 503,8 M€ (+ 17,8 %) après amortissements et provisions de 445,7 M€ reflétant la hausse du patrimoine immobilier.

Le Résultat Opérationnel ressort à 540,8 M€, contre 445,6 M€ sur l'exercice précédent.

Le coût de l'endettement financier net est de (215,0) M€ contre (136,2) M€ en 2018.

Après prise en compte d'une charge d'impôt de 98,6 M€ (+ 3,5 %), Le **résultat net part du Groupe** s'élève à 234,0 M€, en hausse de + 6,2 %.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

2.2.2 BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

(en milliers d'euros)	[illegible]	31/12/2018
Goodwill	1 298 972	1 137 160
Immobilisations incorporelles nettes	2 469 080	2 256 670
Immobilisations corporelles nettes	5 421 534	5 267 667
Immobilisations en cours de construction	595 123	445 627
Droit d'utilisation des actifs	2 334 315	
Participation dans les entreprises associées et coentreprises	166 853	111 136
Actifs financiers non courants	60 365	42 161
Actifs d'impôt différé	93 983	43 383
Actif non courant	**12 440 225**	**9 303 806**
Stocks	12 513	9 697
Créances clients et comptes rattachés	263 482	229 964
Autres créances et comptes de régularisation	584 060	626 626
Trésorerie et équivalents de trésorerie	838 741	767 987
Actif courant	**1 698 796**	**1 634 274**
Actifs détenus en vue de la vente	**400 000**	**206 493**
TOTAL DE L'ACTIF	**14 539 021**	**11 144 573**

PASSIF

(en milliers d'euros)	[illegible]	31/12/2018
Capital	80 770	80 733
Réserves consolidées	2 147 260	2 110 438
Écart de réévaluation	552 021	557 720
Résultat de l'exercice	233 990	220 391
Capitaux propres - part du Groupe	**3 014 041**	**2 969 282**
Intérêts minoritaires	(2 918)	1 392
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	**3 011 123**	**2 970 675**
Dettes financières à long terme	5 858 457	5 104 441
Engagements locatifs à long terme	2 262 279	
Provisions	111 760	114 851
Provisions retraites et engagements assimilés	87 347	83 717
Passifs d'impôt différé	1 027 865	930 770
Passif non courant	**9 347 708**	**6 233 778**
Dettes financières à court terme	514 945	685 224
Engagements locatifs à court terme	237 597	
Provisions	27 253	32 489
Fournisseurs et comptes rattachés	253 782	268 456
Dettes fiscales et sociales	237 878	363 170
Passif d'impôt exigible	22 988	25 374
Autres dettes et comptes de régularisation	485 747	358 914
Passif courant	**1 780 190**	**1 733 627**
Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente	**400 000**	**206 493**
TOTAL DU PASSIF	**14 539 021**	**11 144 573**

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

TRIBUNAL DE COMMERCE DE NANTERRE (Hauts-de-Seine)

Actifs d'exploitation

Au 31 décembre 2019, à l'actif du bilan, les goodwills s'élèvent à 1 299,0 M€ (déduction faite des goodwills à céder de 58,1 M€ au 31 décembre 2019), contre 1 137,2 M€ fin 2018. Les actifs incorporels (principalement constitués des autorisations d'exploitation) sont de 2 469,1 M€ contre 2 256,7 M€ fin 2018 (déduction faite des actifs incorporels détenus en vue de la vente d'un montant de 3,8 M€ au 31 décembre 2019).

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 6 016,7 M€ (déduction faite des actifs immobiliers en cours de cession pour 338,0 M€) dont 595,1 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 2019 d'un montant net de 303,4 M€, soit une croissance de 5,3 %.

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.

Structure financière et endettement

Au 31 décembre 2019, les fonds propres part du Groupe s'élèvent à 3 014,0 M€, contre 2 969,3 M€ au 31 décembre 2018.

Le Groupe dispose à fin 2019, d'une trésorerie et équivalents de 838,7 M€ contre 768,0 M€ fin 2018, 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 5 535 M€ [1], contre 5 022 M€ [1] au 31 décembre 2018. La progression résulte d'un rythme soutenu d'investissements immobiliers et d'exploitation sur l'exercice 2019. Cette dette financière nette à fin 2019 se compose de :

- dettes financières brutes à court terme : 515,0 M€ ;
- dettes financières brutes à long terme : 5 858,5 M€ ;
- trésorerie : (838,7) M€.

La dette financière brute à court terme s'établit au 31 décembre 2019 à 515,0 M€ [1]. Elle est composée de prêts relais qui financent des ensembles immobiliers récemment acquis ou en cours de restructuration ou de construction, de contrats de location financement et d'autres emprunts et dettes diverses pour leur part à moins d'un an.

Le Groupe conserve ainsi une grande flexibilité financière pour poursuivre ses développements tant immobiliers qu'opérationnels. Ses ratios d'endettement (« covenants ») restent éloignés des limites imposées. Ils s'établissent, au 31 décembre 2019, à :

- levier financier retraité de l'immobilier = 1,2 (5,5 autorisé) ;
- *gearing* retraité = 1,7 (2,0 autorisé).

Le Groupe a poursuivi en 2019 l'optimisation de sa structure financière, par la mise en place de nouvelles opérations de couvertures et des financements diversifiés.

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)	2019	2018	2017
Marge brute autofinancement	+ 874	+ 455	+ 432
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	+ 807	+ 415	+ 398
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(978)	(960)	(1 068)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	+ 243	+ 699	+ 744
Variation de trésorerie	+ 71	+ 154	+ 74

Les flux nets liés aux opérations d'investissements s'établissent à (978) M€, dont 72 % pour des investissements immobiliers : poursuite des constructions et acquisitions d'immeubles exploités par le Groupe.

Les flux nets liés aux opérations de financement sont positifs de 243 M€. Ces flux intègrent le produit de 500 M€ de l'émission obligataire émise au 1er semestre 2019.

(1) Hors dette associée à des actifs détenus en vue de la vente pour 400,0 M€ au 31 décembre 2019 et 206,5 M€ au 31 décembre 2018.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

EXAMEN DES COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2019

2.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT D'ORPEA SA

(en euros)	31/12/2019	31/12/2018
Chiffre d'affaires	943 200 804	866 262 327
Production stockée	(3 440 095)	(2 507 492)
Autres produits d'exploitation	43 928 600	35 391 089
Achats et charges externes	(363 709 412)	(317 381 881)
Impôts et taxes	(55 250 090)	(52 291 487)
Charges de personnel	(454 092 856)	(432 312 492)
Dotations aux amortissements et provisions	(31 107 120)	(22 139 019)
Autres charges d'exploitation	(3 147 873)	(1 238 504)
Résultat d'exploitation	**76 381 958**	**73 782 467**
Produits financiers	135 465 835	94 099 184
Charges financières	(137 289 875)	(138 058 576)
Résultat financier	**(1 824 040)**	**(43 959 392)**
Résultat courant avant impôt	**74 557 918**	**29 823 075**
Resultat exceptionnel	(613 094)	25 085 146
Participation des salariés		
Impôts sur les bénéfices	(13 156 217)	(17 537 186)
RÉSULTAT NET	**60 788 607**	**37 371 035**

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2019 s'élève à 943,2 M€, en hausse de + 8,9 % par rapport à 2018.

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 939,6 M€, en hausse de 8,8 % par rapport à l'exercice 2018 (863,6 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 3,6 M€, contre 2,7 M€ en 2018.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Les charges opérationnelles progressent en ligne avec l'activité :

- le poste « Achats et charges externes » est en hausse de + 14,6 % à 363,7 M€ ;
- les charges de personnel augmentent de + 5,0 % à 454,1 M€.

Les impôts et taxes sont en hausse de 5,7 % à 55,3 M€.

Les dotations aux amortissements et provisions s'élèvent à 31,1 M€, contre 22,1 M€ en 2018.

Au final, l'activité dégage un résultat d'exploitation en hausse de + 2 600 K€ par rapport à l'année précédente, à 76,4 M€ pour l'exercice 2019.

RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier affiche une perte de (1,8) M€ contre (44,0) M€ en 2018, le résultat financier 2019 inclut une distribution de dividendes de la filiale CLINEA SAS d'un montant de 50 M€.

RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel est de (0,6) M€, contre + 25,1 M€ en 2018.

RÉSULTAT NET

Avec une charge d'impôt de (13,2) M€, le résultat net ressort en bénéfice de 60,8 M€, contre 37,4 M€ en 2018.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

2.3.2 BILAN D'ORPEA SA

ACTIF

(en euros)	31/12/2019 Brut	31/12/2019 Amortissements et provisions	31/12/2019 Net	31/12/2018 Net
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles	420 087 690	22 672 307	397 415 383	290 498 358
Immobilisations corporelles	502 028 760	204 186 682	297 842 078	276 846 859
Immobilisations financières	1 823 844 267	31 836 592	1 792 007 675	1 701 982 694
Total actif immobilisé	**2 745 960 718**	**258 695 582**	**2 487 265 136**	**2 269 327 913**
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours	15 323 659	1 188 655	14 135 004	9 933 672
Avances sur commandes	4 909 309		4 909 309	4 399 087
Clients et comptes rattachés	37 336 522	7 184 950	30 151 572	14 397 422
Autres créances	3 248 385 404	4 655 178	3 243 730 226	2 860 791 097
Valeurs mobilières de placement	4 433 208		4 433 208	64 777 225
Disponibilités	546 251 857		546 251 857	101 177 583
Charges constatées d'avance	19 489 115		19 489 115	12 343 550
Total actif circulant	**3 876 129 074**	**13 028 782**	**3 863 100 292**	**3 067 819 636**
Prime de remboursement des obligations	2 255 619		2 255 619	2 690 096
Écart de conversion actif			0	42 738
TOTAL DE L'ACTIF	**6 624 345 410**	**271 724 365**	**6 352 621 046**	**5 339 880 383**

PASSIF

(en euros)	31/12/2019	31/12/2018
CAPITAUX PROPRES		
Capital	80 769 796	80 732 904
Primes et réserves	663 373 834	703 522 567
Résultat de l'exercice	60 788 607	37 371 035
Provisions réglementées	9 391 664	8 990 449
Total capitaux propres	**814 323 901**	**830 616 956**
Provisions pour risques et charges	12 088 000	17 189 824
DETTES		
Emprunts et dettes financières	4 424 964 068	3 860 464 225
Avances sur commandes en cours	(167 241)	248 362
Fournisseurs et comptes rattachés	47 811 185	43 750 885
Dettes fiscales et sociales	103 907 884	129 921 780
Autres dettes	932 155 158	446 345 969
Produits constatés d'avance	8 934 301	8 330 921
Total dettes	**5 517 605 356**	**4 489 052 140**
Écart de conversion passif	8 603 789	3 021 463
TOTAL DU PASSIF	**6 352 621 046**	**5 339 880 383**

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

L'actif net immobilisé d'ORPEA SA s'établit à 2 487,3 M€ au 31 décembre 2019, contre 2 269,3 M€ un an plus tôt, notamment en raison de la hausse des immobilisations incorporelles et des immobilisations financières.

L'actif net circulant s'élève à 3 863,1 M€ au 31 décembre 2109 contre 3 067,8 M€ au 31 décembre 2018.

Au passif, les capitaux propres de la Société s'élèvent à 814,3 M€ au 31 décembre 2019 contre 830,6 M€ pour l'exercice 2018.

Les emprunts et dettes financières – principal poste de dettes de la Société – s'établissent à 4 425 M€ au 31 décembre 2019, contre 3 860,5 M€ au 31 décembre 2018, notamment suite à l'émission d'un placement public obligataire d'un montant total de 500 M€.

Le total du bilan s'élève à 6 352,6 M€ au 31 décembre 2019, contre 5 339,9 M€ au 31 décembre 2018.

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 2019.

	Article D 441 1-1 : Factures non reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées						39 915
Montant total des factures concernées TTC	8 853 841	5 035 588	3 360 872	1 349 076	4 422 306	14 167 843
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	2 %	1 %	1 %	0 %	1 %	3 %
Pourcentage du montant du chiffre d'affaires de l'exercice TTC						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	Pas de possibilités d'obtenir cette information (FNP par cumul/période et non par facture)					
Montant total des factures exclues TTC	18 589 501					
(C) Détails 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					
	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						51 462
Montant total des factures concernées TTC	648 197	6 774 545	3 187 562	611 555	18 045 077	28 618 739
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC						
Pourcentage du montant du chiffre d'affaires de l'exercice TTC	0 %	1 %	1 %	0 %	7 %	9 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	Pas de possibilités d'obtenir cette information (FAE, clients créditeurs et douteux par cumul/période et non par facture)					
Montant total des factures exclues TTC	884 636					
(C) Détails 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					

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 769 M€, en hausse de 11,3 % par rapport à l'exercice 2018 (691 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 17,4 % à 251,0 M€, contre 213,7 M€ en 2018 ;
- les charges de personnel sont en hausse de 8,0 % à 349,7 M€ ;
- les impôts et taxes sont en hausse de 3,0 % à 58,6 M€.

Au final, l'activité dégage un résultat d'exploitation de 96,5 M€, en progression de 5,0 % par rapport à l'exercice 2018.

Résultat financier

Le résultat financier ressort à (13,5) M€ contre (8,0) M€ en 2018.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'élève à (1) M€ contre 14,1 M€ en 2018.

Résultat net

Avec une charge d'impôt de (25,2) M€, le résultat net ressort en bénéfice de 48,3 M€, contre 69,7 M€ en 2018.

Bilan

L'actif net immobilisé de CLINEA SAS s'établit à 851,7 M€ au 31 décembre 2019, contre 830,4 M€ au 31 décembre 2018. Cette progression provient du développement de CLINEA SAS et des restructurations.

L'actif net circulant s'élève à 303,2 M€ contre 227,1 M€ au 31 décembre 2018.

Au passif, les **capitaux propres** de la Société s'élèvent à 349,4 M€ au 31 décembre 2019, contre 352,5 M€ fin 2018.

Les emprunts et dettes financières s'établissent à 23,7 M€ au 31 décembre 2019 contre 22,5 M€ au 31 décembre 2018.

Le total du bilan s'élève à 1 155 M€ au 31 décembre 2019, contre 1 057,8 M€ au 31 décembre 2018.

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 de cette zone a continué de progresser, avec un chiffre d'affaires en hausse de 8,7 % sur l'exercice pour atteindre 2 218,4 M€, soit 59 % de l'activité totale du Groupe.

La zone Europe centrale comprend l'activité en Allemagne, Suisse et Italie. Le chiffre d'affaires de cette zone enregistre une hausse soutenue de + 9,9 % à 961,6 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 d'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 croissance de + 7,1 % et atteint 358,7 M€, soit 9,6 % de l'activité totale du Groupe

La zone Péninsule Ibérique comprend l'activité en Espagne et au Portugal. Le chiffre d'affaires de cette zone progresse de + 18,5 % à 198,3 M€, représentant 5 % de l'activité totale du Groupe, grâce à un bon niveau de croissance.

La zone Autres pays ne comprend que la Chine avec un chiffre d'affaires de 3,1 M€, correspondant à un établissement à Nankin.

2.3.4.3 DÉTAIL DES PRINCIPALES PARTICIPATIONS

Voir chapitre 6 « Comptes individuels au 31 décembre 2019 ».

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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
2016 (2017)	1,00 €	1,00 €	Néant
2017 (2018)	1,10 €	1,10 €	Néant
2018 (2019)	1,20 €	1,20 €	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 60 788 607,28 €. Lors de l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020, il sera proposé de l'affecter au compte « Autres réserves ».

2.4.3 DÉPENSES SOMPTUAIRES

Les charges somptuaires visées par l'article 39-4 du Code général des impôts s'élèvent à 599 792 € 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 27 juin 2019 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	969 237 555 €

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Titres concernés	Actions ordinaires
Objectifs du programme	• 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 • 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
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 27 juin 2019, soit jusqu'au 26 décembre 2020

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 2019 :

- nombre d'actions : 21 871 ;
- solde en espèce du compte de liquidité : 3 136 737,20 €.

2.4.5 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Le Groupe n'a actuellement connaissance d'aucun fait exceptionnel ni de litige, y compris dans un passé récent, de nature à affecter substantiellement son patrimoine, sa situation financière, son activité ou ses résultats.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas non plus de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, ayant eu dans un passé récent, ou susceptible d'avoir, un impact défavorable significatif sur la situation financière et la rentabilité d'ORPEA.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

PERSPECTIVES ET ÉVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1ER JANVIER 2020

2.5.1 PERSPECTIVES

Le chiffre d'affaires du 1er trimestre 2020 s'établit à 980,9 M€, en hausse de + 7,8 %, résultant à 50 % d'une croissance organique solide à 3,9 % et à 50 % de la contribution des acquisitions notamment en Irlande, ainsi qu'au Portugal et en Amérique latine.

La pandémie de COVID 19 a commencé à impacter l'activité sur les dix derniers jours du 1er trimestre, ainsi que sur le 2nd trimestre, avec notamment :

- la fermeture intégrale des 15 cliniques autrichiennes, décidée en accord avec les fonds de pension pour qu'ils puissent allouer leurs fonds en priorité aux établissements dédiés au COVID. Leur réouverture est prévue durant le mois de mai ;
- la réduction d'activité des cliniques allemandes de rééducation, liée à l'arrêt immédiat des activité de chirurgie, malgré l'impact limité du COVID 19 dans ce pays. La remontée progressive du taux d'occupation a débuté depuis une dizaine de jours ;
- la baisse limitée des séjours en cliniques SSR en France, suivie par une demande accrue pour des patients COVID 19 ayant besoin de réadaptation après un passage dans les services de réanimation ;
- le ralentissement des activités de maison de retraite en France, Italie et Espagne, qui se stabilise actuellement ;
- le décalage des ouvertures à partir du mois de mars.

Depuis le 17 mars dernier, date de publication des résultats 2019, la pandémie de COVID 19 s'est considérablement accélérée, impactant l'activité du Groupe dans certaines régions. C'est pourquoi ORPEA a décidé de suspendre, temporairement, ses objectifs financiers 2020. En effet, la volatilité actuelle de la reprise alors que la plupart des pays vont entrer en phase de déconfinement, et la mise en place de possibles mesures compensatoires dans la quasi-totalité des pays, ne permettent pas, à l'heure actuelle, de définir avec précision les perspectives 2020. Toutefois, le Groupe demeure confiant à moyen et long terme.

2.5.2 ÉVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1ER JANVIER 2020

ACQUISITION DE TLC EN IRLANDE

ORPEA s'implante en Irlande dans le comté de Dublin avec l'acquisition du groupe TLC, acteur majeur dans les maisons de retraite en Irlande.

Le secteur de la dépendance en Irlande offre des perspectives de croissance solides :

- la République d'Irlande est membre de la zone euro et affiche une des plus fortes croissances économiques de la zone (PIB en hausse de 6,7 % en 2018) ;
- le nombre de personnes de plus de 80 ans devrait croître de + 3 % par an jusqu'en 2046 ;
- le secteur des maisons de retraite privées est très fragmenté avec le top 10 ne représentant que 25 % du marché ;
- 7 500 lits devront être construits d'ici 2026 pour absorber la demande.

Créé en 2004, TLC est l'un des principaux acteurs de maisons de retraite en Irlande, reconnu pour son offre de qualité par les Autorités de santé (HIQA). TLC est propriétaire d'un réseau de cinq établissements pour 674 lits. Les établissements sont récents, tous situés dans le comté de Dublin. TLC détient 100 % de son immobilier et bénéficie d'une équipe de management expérimentée.

ORPEA a acquis 100 % du capital de TLC qui est consolidé depuis le 1er janvier 2020. TLC a réalisé un chiffre d'affaires de 40 M€ en 2019 avec une rentabilité en ligne avec celle d'ORPEA.

LE GROUPE MOBILISÉ CONTRE LE COVID-19

Dans le contexte de pandémie COVID-19, le Groupe a pris toutes les mesures possibles pour protéger ses Résidents, Patients et Salariés.

Dès janvier 2020, ORPEA a mis en place des cellules de crise tant au niveau Groupe que localement afin d'anticiper au mieux les mesures à mettre en œuvre. Ainsi, les Plans de Continuité d'Activité (PCA) ont pu être mis en place rapidement et les mesures barrières ont pu être renforcées sur l'ensemble des sites. Le Groupe a capitalisé sur son expertise pour se préparer et anticiper la propagation du COVID-19. Les mesures barrières, les protocoles, les formations et la gestion des stocks d'équipements ont été déployés en amont dans les établissements du Groupe et l'accès aux établissements dans la plupart des pays a été rapidement limité au seul personnel.

En raison de l'incertitude sur la durée de l'épidémie, il est cependant trop tôt pour mesurer l'impact possible sur les résultats financiers futurs du Groupe.

Quoi qu'il en soit, ORPEA n'anticipe aucune perte de valeur de ses actifs ou réévaluation de ses passifs.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

2.6 CONTRÔLE INTERNE

2.6.1 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 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.

2.6.2 LES ACTEURS ET ORGANES DU CONTRÔLE INTERNE

2.6.2.1 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 du 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 de la conformité

Sous l'impulsion de la Direction Générale, un renforcement de la Direction audit, risques et conformité a été initié en 2017 et s'est poursuivi en 2018 avec une structuration des équipes *Corporate*. En 2019, la structuration s'est poursuivie avec la création de postes dans les *Clusters* afin de garantir un déploiement des bonnes pratiques à tous les niveaux de l'organisation. 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 standards 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* les relais locaux qui 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 des solutions 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*.

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 avant le démarrage 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.

Les autres services *Corporate*

Le Groupe s'est doté de services *Corporate* qui ont pour vocation de définir les orientations applicables à l'ensemble des *Clusters/Business Units*, dans leurs domaines d'expertise (RH, IT, Communication, Médicale, Achats...). Ces services font l'objet d'une coordination par le Secrétariat Général qui s'assure que les rapports entre le *Corporate* et les *Clusters/Business Units* sont fluides en fonction des situations et priorités. Chaque service *Corporate* a la responsabilité de s'assurer de la bonne mise en place des principes et du respect des règles ainsi établies.

Une fois tous les deux mois, le Secrétariat Général *Corporate* fait un point avec les différents chefs de service afin de s'assurer du bon déploiement des principes métiers, des principaux axes d'amélioration identifiés et des éventuels points de blocage ou d'alerte. Des plans d'actions sont ainsi établis et font l'objet d'un suivi régulier.

2.6.2.2 LES COMITÉS ET INSTANCES DE CONTRÔLE

Le Comité d'Audit

Les missions du Comité d'Audit sont décrites au chapitre 5 « 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 trois fois par an, 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) des *Clusters* et *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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Le Comité d'Exploitation

Les Comités d'Exploitation 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.

Les Comités d'Exploitation ont lieu à deux niveaux :

- Ils se tiennent tous les deux 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. C'est notamment à l'occasion de cette instance que sont validées les décisions soumises à l'approbation préalable du *Corporate* selon les règles en vigueur au sein du Groupe.
- Au sein de chaque *Cluster/Business Unit*, un Comité d'Exploitation local réunit mensuellement la Direction des opérations de l'entité en question, ses Directeurs régionaux ainsi que les principaux chefs de service du siège local. Ces Comités permettent notamment de préparer les Comités avec le *Corporate*.

Les décisions prises au sein des Comités d'Exploitation sont systématiquement relayées et expliquées en vue de leur mise en œuvre lors des réunions opérationnelles régionales mensuelles qui réunissent autour de chaque Directeur régional, les directeurs des établissements de leur périmètre. 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 validées 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. Ainsi, chaque opportunité est scrupuleusement étudiée (audits opérationnels, audits immobiliers, due diligences conformité...) afin d'évaluer sa juste valeur, d'identifier les risques éventuels et de préparer au mieux l'intégration. Elle est ensuite soumise à la validation de la Direction Générale en Comité de Développement.

Afin de garantir des prises de décision rapides, le Comité de Développement se réunit plusieurs fois par mois, sur demande des *Clusters* ou des *Business Units* et rassemble la Direction Générale Groupe, la Direction transactions Groupe, la Direction du développement Groupe, les représentants du *Cluster* ou de la *Business Unit* (généralement : CEO, CFO, COO, Responsable du développement). En fonction des besoins, le Comité de Développement peut faire appel aux Directions opérations, finance, juridique, construction et maintenance, médicale, conformité...

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 d'impacter la continuité d'activité, 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 limiter l'impact de tels incidents et d'éviter ainsi qu'ils ne soient amenés à prendre davantage d'ampleur.

Cette cellule de gestion de crise dont la composition est adaptée à la crise en question, est généralement formée du Directeur Général Délégué à l'exploitation, de la Directrice juridique, de la Directrice qualité, de la Directrice médicale, de la Directrice de la communication et du Directeur de l'audit, des risques et de la conformité, 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 et en coordonnant les plans d'action.

En parallèle, elle a pour mission d'assurer la bonne mise en place la communication avec le plaignant ou/et avec la ou les personnes concernées ainsi qu'avec les Autorités de tutelle, auxquelles l'incident est communiqué dans le respect de la réglementation en vigueur, et en tout état de cause au plus tard dès qu'il a pu être clarifié et défini précisément à la faveur d'une première enquête.

2.6.3 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE TRANSVERSE APPLICABLE AU GROUPE

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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 dirigeants des *Clusters/Business Units* (CEO, CFO, COO) 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 de la conformité 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 prérequis.

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 *Corporate* en lien avec les Directions qualité et opérationnelles et les services du siège des différents pays afin de maintenir une politique d'amélioration continue.

Le corpus de procédures qualité est remis et expliqué à chaque Directeur d'exploitation par les Directions qualité et opérationnelles du pays 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 du pays en vue de mettre en œuvre et déployer auprès des équipes locales les règles et bonnes pratiques du Groupe.

LES PLANS DE GESTION DE CRISES

Chaque établissement a arrêté un Plan de Continuité d'Activités (PCA) qui détaille tous les incidents, accidents ou catastrophes pouvant toucher l'établissement et les moyens de reprendre le plus rapidement possible l'activité (par exemple, lors de la crise sanitaire du COVID 19 ou 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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/*Cluster* 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.

Un reporting semestriel est effectué par chaque pays et transmis à la Direction qualité *Corporate* afin de discuter plus globalement de la récurrence de survenue de certains évènements indésirables ainsi que des actions préventives et collectives globales à mettre en œuvre sur l'ensemble du Groupe ou plus spécifiquement sur un pays.

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 tout au long de l'année à une 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 font l'objet d'un reporting semestriel, 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 conduites sur une base régulière par des organismes et autorités indépendants. 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). 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.

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, Italie, Pays-Bas...). Ces démarches d'évaluation reposent soit sur des référentiels internationaux reconnus type ISO ou référentiels métiers édictés par les autorités des pays.

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, soins/médicales, restauration et maintenance réalisent tout au long de l'année des contrôles inopinés au sein 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 en maisons de retraite 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.

Dans le même état d'esprit, en clinique, une enquête de satisfaction est réalisée auprès du patient lors de son séjour et/ou en fin de séjour.

Les missions d'Audit Interne

Le pôle Audit Interne de la Direction de l'audit, des risques et de la conformité a notamment la responsabilité de veiller à ce que le dispositif de contrôle interne soit correctement appliqué pour couvrir les risques clés auxquels le Groupe est exposé. Ainsi, des missions sont conduites par l'Audit *Corporate* dans tous les pays où le Groupe est présent et les Auditeurs s'appuient sur une méthodologie conforme aux standards de la profession. Ils agissent dans un cadre donné par la Charte d'Audit Interne validée par le Comité d'Audit du Groupe.

Le plan d'audit annuel est construit sur la base de la cartographie des risques et partagé avec le management du Groupe. Ce plan fait l'objet d'une revue et d'une approbation par le Comité d'Audit avant d'être déployé et inclut différents types de missions (Audit général, Audit ciblé, Revue thématique ou missions *Ad-hoc*).

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

2.6.4 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE SPÉCIFIQUE APPLICABLE 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.

2.6.5 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE SPÉCIFIQUE RELATIF À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

2.6.5.1 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, fiscalité.

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 *Cluster*/BU, et les Services Informatique et Travaux pour la partie investissement.

2.6.5.2 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 consolidés 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

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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

2.6.5.3 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 préremplie 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* en amont des Comités d'Exploitation où sont élaborés des plans d'actions, si nécessaire avec les responsables techniques du siège (médical, affaires sociales, achats, restauration, 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 font 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 français du Groupe.

La gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie est entièrement centralisée au siège administratif de chaque pays, et coordonnée par le Directeur de la trésorerie Groupe. 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.

2.6.5.4 LE COMITÉ D'AUDIT

Les missions du Comité d'Audit sont décrites au chapitre 5 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise » du présent document.

2.6.5.5 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

2.6.5.6 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 financière, 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.

ANNEXES

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

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social *(en euros)*	80 769 796	80 732 904	80 691 404	75 342 114	75 342 114
Nombre des actions ordinaires existantes	64 615 837	64 586 323	64 553 123	60 273 691	60 273 691
Nombre maximal d'actions futures à créer					
par conversions d'obligations	3 450 511	0	0	4 503 369	4 448 097
par exercice de droit de souscription	183 110	71 726	0	0	0
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE *(en euros)*					
Chiffre d'affaires	943 200 804	866 262 327	792 094 399	723 748 182	687 048 320
Résultat d'exploitation	76 381 958	73 782 467	72 128 666	64 149 083	53 920 720
Résultat financier	(1 824 040)	(43 959 392)	52 996 448	(17 188 304)	(27 450 495)
Résultat courant avant impôts	74 557 918	29 823 075	125 125 114	46 960 779	26 470 225
Résultat exceptionnel	(613 094)	25 085 146	(8 969 099)	(10 568 119)	(10 118 919)
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	107 489 078	95 921 561	146 632 512	69 367 946	52 387 470
Impôt sur les bénéfices	13 156 217	17 537 186	4 954 206	6 483 743	5 112 712
Résultat net comptable	60 788 607	37 371 035	111 201 809	29 908 917	11 238 594
Résultat distribué	0	77 539 004	71 044 955,30	60 273 691	54 246 322
RÉSULTATS PAR ACTION *(en euros)*					
Résultat net par action	0,94	0,58	1,72	0,50	0,19
Résultat net maximal dilué par action	0,94	0,58	1,72	0,50	0,19
Dividende versé par action	0	1,20	1,10	1,00	0,90
PERSONNEL					
Effectif moyen	11 946	11 145	9 643	9 219	8 735
Montant de la masse salariale *(en euros)*	349 428 394	327 623 211	279 795 303	260 494 876	243 743 094
Montant des avantages sociaux *(en euros)*	104 664 462	104 689 281	89 515 129	85 434 373	79 837 096

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566



FACTEURS DE RISQUES ET GESTION DES RISQUES

3.1 Politique générale d'identification et de gestion des risques 70
3.2 Principaux risques 70
3.3 Risque COVID 19 71
3.4 Risques liés à l'activité de la Société 72
3.5 Risques opérationnels 79
3.6 Risques juridiques et conformité 81
3.7 Risques financiers 83

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

3.1 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 conformité a été initié en 2017. La dynamique s'est poursuivie en 2018 par le recrutement des équipes au niveau *Corporate* et, en 2019, par le recrutement de relais dédiés au Contrôle Permanent au niveau des *Clusters*. Cette Direction, qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et, afin de garantir son indépendance, fonctionnellement au Comité d'Audit, 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 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 pour s'assurer du bon traitement des risques,
  - la Conformité, qui veille au bon respect par le Groupe de ses obligations 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, qui est composé exclusivement de l'Audit Interne et qui 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 Société a réalisé en 2019 une refonte complète de sa cartographie des risques visant à identifier les principaux risques à l'échelle du Groupe. L'ensemble des filiales et activités a été intégré à la démarche pour tenir compte de l'évolution de l'entreprise ainsi que de l'environnement dans lequel elle se développe. La cartographie a été présentée et partagée dans son intégralité avec les membres de la Direction Générale du Groupe et le Comité d'Audit.

La démarche de cartographie des risques du Groupe 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 ;
- un benchmark des risques avec ceux applicables à des sociétés de taille et de secteurs comparables ou connexes ;
- une notation de chaque risque selon des critères d'impact, de probabilité d'occurrence et de niveau de maîtrise ;
- un pilotage des plans d'actions visant à atténuer les risques représentant des enjeux clés pour le Groupe.

3.2 PRINCIPAUX RISQUES

Dans le cadre des dispositions de l'article 16 du règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, la présentation du chapitre « Principaux risques » du présent document a été revue afin d'en améliorer la lisibilité. Conformément à cette nouvelle réglementation, sont présentés dans le présent chapitre les principaux risques pouvant affecter l'activité, la situation financière, la réputation, les résultats ou les perspectives du Groupe.

Il n'en demeure pas moins que la politique de gestion des risques intègre un ensemble de risques plus vaste, et ne se limite pas aux plus significatifs. Ainsi, à titre d'illustration, certains risques identifiés lors du processus de cartographie sont abordés au niveau de la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) alors qu'ils ne sont pas repris dans les risques principaux du présent chapitre.

Les risques, identifiés lors de l'élaboration de la cartographie des risques Groupe, sont hiérarchisés selon trois niveaux de sévérité : modéré, significatif et critique. Cette hiérarchisation résulte de la combinaison de la probabilité d'occurrence et de l'impact potentiel du risque. À ces risques sont associés des dispositifs de maîtrise qui permettent d'obtenir les risques nets présentés dans le tableau ci-dessous. Du fait des plans d'actions déployés, le Groupe ne présente pas de risques nets avec un niveau critique. Conformément aux attentes de la nouvelle réglementation, le risque le plus important figure en tête de chaque catégorie.

1. Risques liés à l'activité de la Société	**Sévérité**
1.1 Risque stratégique : risque lié à la construction et à la maintenance de l'actif immobilier	Significatif
1.2 Risque stratégique : risque lié aux acquisitions et à leur intégration	Significatif
1.3 Risque exploitation : risque lié au non-respect des droits et de la dignité des personnes fragilisées	Modéré
1.4 Risque exploitation : risque lié à la prise en charge médicale et à la qualité des soins	Modéré
1.5 Risque exploitation : risque lié aux conditions de sécurité des locaux	Modéré

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

2. Risques opérationnels	Sévérité
2.1 Risque lié aux ressources humaines : difficulté d'attraction, de recrutement et de rétention des collaborateurs notamment pour les professions sous tension (médicales et paramédicales)	Significatif
2.2 Risque Communication : risque d'atteinte à l'image du Groupe	Significatif
2.3 Risque lié à la cybersécurité	Significatif
2.4 Risque lié aux systèmes d'information	Modéré

3. Risques juridiques et conformité	Sévérité
3.1 Risque de non-conformité : risque lié à la gestion des données personnelles et médicales	Significatif
3.2 Risque de non-conformité : risque de non-respect des principes Groupe en matière d'éthique et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence	Modéré
3.3 Risque légal et réglementaire : risque lié à l'obtention, et au renouvellement des autorisations d'exploitation	Modéré
3.4 Risque légal et réglementaire : risque lié aux politiques de tarification	Modéré

4. Risques financiers	Sévérité
4.1 Risque lié à l'obtention de nouveaux financements	Modéré
4.2 Risque lié à l'endettement du Groupe	Modéré

3.3 RISQUE COVID 19

Description du risque

La crise sanitaire du COVID 19 est sans précédent. Cette pandémie a touché certains patients/résidents/salariés. En date du 7 mai 2020, le Groupe ORPEA compte un total de 1 714 décès de résidents ou patients testés positifs au COVID 19 ou suspectés de COVID 19, sur 80 000 patients et résidents, soit 2,1 % de l'ensemble des personnes qu'il accueille.

À la même date, les deux tiers des établissements du Groupe ne comptent aucun cas de résident ou patient testé positif. Sur l'ensemble du réseau, en date du 7 mai 2020, 4,6 % des résidents et patients sont testés positifs au COVID 19 et 2,0 % des salariés. Cette situation a amené le Groupe à décaler certains projets de développement dans le temps, ce qui pourrait avoir un impact négatif significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

Gestion du risque

Le risque d'épidémie, et par voie de conséquence de pandémie, a toujours été identifié et les plans de traitement et de gestion de crise anticipés et testés au niveau des établissements. La gestion de ce risque fait partie intégrante des mesures déployées dans le cadre de la prise en charge médicale et de la qualité des soins apportés. Ainsi, depuis sa création, ORPEA a développé une forte expertise dans la gestion des crises épidémiques à travers les périodes de grippe ou de gastro-entérite qui se produisent tous les ans dans tous les pays sur une population fragile. ORPEA a toujours déployé l'ensemble de ses procédures et moyens lors de ces épisodes pour protéger ses résidents, patients et salariés.

En tant qu'acteur du système de soins, l'ensemble des efforts est concentré sur la santé de nos patients, résidents et salariés. Le Groupe est ainsi pleinement mobilisé afin de garantir la continuité des soins et des activités.

Dans le cadre de la pandémie COVID 19, ORPEA a pris toutes les mesures possibles pour protéger ses patients/résidents/salariés. Dès janvier 2020, le Groupe a mis en place des cellules de crise tant au niveau Groupe que localement afin d'anticiper au mieux les mesures à mettre en œuvre dans ce cadre. Aussi, les Plans de Continuité d'Activité (PCA) ont pu être mis en place rapidement et les mesures barrières ont pu être renforcées sur l'ensemble des sites. Le Groupe a capitalisé sur son expertise pour se préparer et anticiper la propagation du COVID 19. Les mesures barrières, les protocoles, les formations et la gestion des stocks d'équipements ont été déployés en amont dans les établissements du Groupe en Europe et l'accès aux établissements dans la plupart des pays a été rapidement limité au seul personnel. Le Groupe reste mobilisé et continue de déployer les plans d'actions nécessaires.

En raison de l'incertitude sur la durée de l'épidémie, il est trop tôt pour mesurer l'impact possible sur les résultats financiers futurs du Groupe.

D'ailleurs, le 5 mai 2020, le Groupe a suspendu temporairement ses objectifs financiers 2020, en raison de l'absence de visibilité sur les contours de la reprise alors que la plupart des pays vont entrer en phase de déconfinement, et de l'incertitude sur la mise en place de possibles mesures compensatoires dans la quasi-totalité des pays. Voir chapitre 2.5.1 – Perspectives.

En date du 7 mai 2020, le Groupe n'a pas connaissance de plainte pénale faisant suite à sa gestion de l'épidémie de COVID 19 qui aurait été déposée à son encontre.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ

RISQUE STRATÉGIQUE : RISQUE LIÉ À LA CONSTRUCTION ET À LA MAINTENANCE DE L'ACTIF IMMOBILIER

Description du risque

Le développement du Groupe s'appuie notamment sur une croissance organique qui repose sur la construction ou la restructuration d'établissements (*Greenfield*). Ainsi, le groupe ORPEA veille à respecter ses objectifs en matière de développement afin de consolider ses perspectives de croissance et ses résultats financiers.

ORPEA a une stratégie immobilière visant à posséder environ 50 % de ses bâtiments. Au 31 décembre 2019, la valeur du portefeuille immobilier en propriété, qui représente 2,1 millions de m², s'élevait à 6 017 M€ (en ce non compris les 340 M€ d'actifs immobiliers vendus dans un délai d'un (1) an), dont 595 M€ de terrains et d'actifs en construction ou en réaménagement. En 2019, le portefeuille immobilier a augmenté de 304 M€ grâce aux nouvelles constructions et aux acquisitions de bâtiments. Suite à l'application de la norme IFRS 16, le droit d'usage d'un actif, qui correspond à l'actualisation des loyers futurs donnant droit à l'utilisation des actifs loués, s'élève à 2 334 M€.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, les charges immobilières représentées par les amortissements et les dépréciations se sont élevées à 445,7 M€.

Lits en exploitation et en construction par groupe géographique au 31 décembre 2019

	Nombre de sites	Lits en exploitation	Lits en construction	Nombre de lits
France Benelux	**500**	**39 316**	**4 752**	**44 068**
France	352	31 127	2 896 *	34 023
Pays-Bas	82	1 219	1 042	2 261
Belgique	64	6 970	449	7 419
Luxembourg	2	0	365	365
Europe centrale	**249**	**21 606**	**4 885**	**26 491**
Allemagne	185	16 654	2 929	19 583
Italie	27	2 000	1 229	3 229
Suisse	37	2 952	727	3 679
Europe de l'Est	**135**	**10 772**	**3 647**	**14 419**
Autriche	85	7 074	741	7 815
République tchèque	19	2 044	681	2 725
Slovénie	7	551	242	793
Russie	1	0	200	200
Pologne	23	1 103	1 783	2 886
Péninsule ibérique/Latam	**119**	**10 266**	**7 648**	**17 914**
Espagne	64	8 842	2 235	11 077
Portugal	29	728	2 380	3 108
Brésil	19	471	2 281	2 752
Uruguay	3	100	226	326
Colombie	2	0	321	321
Mexique	2	125	205	330
Autres pays	**1**	**140**	**-**	**140**
Chine	1	140	0	140
TOTAL GROUPE	**1 004**	**82 100**	**20 932**	**103 032**

** Dont 895 lits en redéploiement en 2019. Les lits en redéploiement correspondent à des lits qui seront fermés pour être reconstruits.*

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

La construction des établissements de demain et la maintenance du parc immobilier existant représentent des enjeux stratégiques pour le Groupe. Ainsi, le groupe ORPEA pourrait être confronté notamment aux risques énumérés ci-dessous :

- retard d'exécution lié à un défaut d'obtention d'autorisations administratives (ex. : recours de tiers) ;
- coût de construction d'une opération supérieur à l'évaluation préalable du projet ;
- durée de construction plus longue que celle estimée ;
- difficultés techniques (défaillance de sous-traitants, survenances d'intempéries...) ;
- défaut au niveau de la maintenance et de la réhabilitation des bâtiments entrainant un vieillissement et une désuétude du parc immobilier ;
- non-respect de la réglementation en matière de sécurité des bâtiments.

Au 31 décembre 2019, le groupe ORPEA n'a été confronté à aucun événement significatif (par exemple, fermeture d'installations pour cause d'insalubrité, inspections par les autorités compétentes nécessitant des réparations importantes, etc.) dans le cadre de la gestion de son patrimoine immobilier.

L'incapacité qu'aurait le groupe ORPEA à respecter ses objectifs de construction et de maintenance de son actif immobilier pourrait avoir un impact négatif significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

Gestion du risque

Afin de limiter les risques sur le volet construction, le Groupe dispose d'un service Travaux au sein duquel des équipes exclusivement dédiées à la construction élaborent, avec l'aide d'architectes extérieurs, 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 fluidifie l'instruction et l'étude de la délivrance des arrêtés de permis de construire.

Un suivi régulier de l'avancement de chaque chantier est assuré afin d'en maîtriser au mieux les coûts, la qualité et le calendrier. Ainsi, au-delà des visites de chantiers hebdomadaires, un reporting mensuel est effectué et le chantier est visité par les équipes *Corporate* à plusieurs reprises, lors de visites « jalons ».

Par ailleurs, des contrats d'assurance adaptés (Tous Risques Chantier, Dommage Ouvrage...) sont souscrits pour tous les ouvrages.

Afin de prévenir les risques en lien avec la maintenance du patrimoine immobilier, le groupe ORPEA est très attentif au respect des normes de sécurité au sein de ses établissements notamment *via* une politique d'investissement visant à assurer une maintenance et un entretien régulier.

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

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

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

RISQUE STRATÉGIQUE : RISQUE LIÉ AUX ACQUISITIONS ET À LEUR INTÉGRATION

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. 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.

Or, une concurrence plus significative émerge 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, ce qui représente un enjeu en termes d'identification d'opportunités suffisamment attractives. Pour illustration, plusieurs opérations ont été annoncées dans différents pays européens en 2019 :

- Domidep, le cinquième opérateur d'Ehpad en France, a été acquis par le fonds d'infrastructures américain I-squared ;
- Naxicap Partners, et Ardian, un des leaders mondiaux de l'investissement privé, ont pris une participation significative dans le capital d'Emera, acteur de référence de la prise en charge des personnes âgées en France avec plus de 6 000 lits ;
- le leader suisse des maisons de retraite, Tertianum, a été acquis par la société suisse Capvis.

En terme d'intégration, les établissements acquis ne sont pas toujours en ligne avec les exigences de qualité du Groupe ou avec les ratios de profitabilité attendus. Ainsi leur mise à niveau nécessite des investissements et une implication accrue des équipes afin de répondre aux standards Groupe.

Ainsi, l'évolution de l'environnement concurrentiel dans lequel le Groupe opère pourrait entraver sa capacité à poursuivre sa stratégie de croissance externe, et/ou l'amener à acquérir des sociétés et/ou des installations à des prix supérieurs à ceux enregistrés historiquement, et/ou l'amener à acquérir des sociétés et/ou des installations de qualité inférieure à ses normes, ce qui pourrait avoir un impact négatif important sur son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 s'adapter aux normes réglementaires de plus en plus nombreuses et contraignantes, 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 et fonctionnelle. 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.

Chaque opportunité est scrupuleusement étudiée (audits opérationnels, audits immobiliers, *due diligences*...) afin d'évaluer sa juste valeur, d'identifier les risques éventuels et de préparer au mieux l'intégration. Elle est ensuite soumise à la validation de la Direction Générale en Comité de Développement.

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.

Au niveau des intégrations

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 qui consiste à réaliser des acquisitions, d'établissements indépendants ou de groupe de taille moyenne permet de faciliter leur rapide intégration au sein du groupe.

RISQUE EXPLOITATION : RISQUE LIÉ AU NON-RESPECT DES DROITS ET DE LA DIGNITÉ DES PERSONNES FRAGILISÉES

Description du risque

Le groupe ORPEA offre une prise en charge globale de tous les types de dépendances, physique, intellectuelle, permanente ou temporaire. Le Groupe a accueilli plus de 265 000 patients et résidents en 2019 dans ses installations à travers le monde. De par la fragilité des personnes prises en charge, le Groupe a érigé le respect de leur dignité et de leurs droits en principe éthique.

L'incapacité du Groupe à respecter ses engagements éthiques et à garantir une prise en charge dans les meilleures conditions de sécurité pourrait avoir un impact négatif sur la santé des personnes accueillies ainsi que sur la réputation du Groupe qui pourrait voir sa responsabilité juridique engagée. C'est pourquoi le Groupe a été fortement proactif dans le traitement de ces risques et a développé un savoir-faire reconnu en matière de prise en charge globale, tant sur le plan médical que sur la qualité des prestations et la sécurité des établissements. Au 31 décembre 2019, le taux de réclamation est resté identique à celui de l'an passé et s'établit à 0,40 %, soit 1 050 réclamations au cours l'année 2019 pour environ 265 000 patients et résidents accueillis au cours de la même période.

Malgré toute la vigilance et le professionnalisme des équipes du groupe ORPEA, les résidents ou les patients pourraient estimer avoir subi un acte de maltraitance. La maltraitance peut prendre diverses formes telles que les violences physiques, psychologiques ou morales, sexuelles ou financières. Ce risque peut résulter d'une négligence volontaire ou involontaire pouvant porter atteinte à la dignité de la personne et à son intimité. La responsabilité du personnel pourrait être mise en cause, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur l'image de l'établissement concerné, et, par conséquent, sur l'attractivité et l'image du Groupe dans son ensemble.

Gestion du risque

Un socle commun de bonnes pratiques a été mis en place au sein du Groupe afin de mieux prévenir et gérer les risques. Des procédures sont disponibles pour maîtriser et sécuriser chaque étape de la prise en charge des résidents ou des patients. La traçabilité des soins fait l'objet d'une attention toute particulière permettant d'assurer la qualité des soins et un programme de soins individualisé. Des standards qualité homogènes et adaptés à tous les établissements ont été rédigés avec les équipes sous l'impulsion du département qualité Groupe assisté de la Direction médicale.

De plus, 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 dans le respect des droits et libertés du résident ou patient, son individualité et sa dignité. L'organisation opérationnelle du Groupe permet donc un excellent 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).

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

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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

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

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 d'inviter à innover, à se questionner et à 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 dernières éditions, ce sont 21 équipes qui ont candidaté dans la catégorie « Éthique clinique ».

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).

RISQUE EXPLOITATION : RISQUE LIÉ À LA PRISE EN CHARGE MÉDICALE ET À LA QUALITÉ DES SOINS

Description du risque

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

La défaillance de la prise en charge pourrait se matérialiser de différentes façons :

a. survenance d'un risque infectieux pouvant aussi bien impacter les patients ou les résidents que le personnel. Il pourrait résulter du non-respect des règles de bonnes pratiques en termes d'hygiène ou d'une mauvaise gestion des déchets d'activités de soins à risque infectieux (DASRI). La contamination d'un patient, d'un résident ou d'un membre du personnel pourrait affecter leur santé, voire conduire à des épidémies ;

b. l'utilisation d'un dispositif médical pourrait comporter un risque. Celui-ci pourrait être dû à son fonctionnement, causé par son utilisation, ou alors par la conjonction d'autres causes. Ce risque pourrait impacter autant le résident, le patient, l'utilisateur, que des tierces personnes ;

c. des réclamations de résidents ou de patients relatives à la prise en charge médicale ou paramédicale pourraient être formulées à l'encontre de l'un des établissements du groupe ORPEA, pour négligence ou faute professionnelle, même si les médecins engagent leur propre responsabilité dans l'exercice de leurs missions, notamment les médecins exerçant à titre libéral. Outre le risque encouru sur l'image de l'établissement, et par voie de conséquence, sur l'ensemble du Groupe, ORPEA pourrait alors être amené à verser des indemnisations aux résidents ou aux patients plaignants ;

d. la iatrogénie médicamenteuse est la conséquence indésirable sur l'état de santé d'un patient, de tout acte ou mesure pratiqué ou prescrit par un professionnel habilité et qui vise à préserver ou à amener la guérison d'un individu. Cet effet non souhaité pourrait être consécutif soit à l'acte d'un professionnel avec ou sans erreur de traitement, soit à l'utilisation d'un médicament, qu'elle corresponde ou non à son indication habituelle. Dans l'hypothèse où la iatrogénie serait due à une erreur « médicamenteuse », la responsabilité de l'établissement pourrait être engagée ;

e. le vieillissement de la population et l'augmentation du nombre des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer rendent le risque de « sortie à l'insu » de l'établissement de santé et de la maison de retraite plus présent aujourd'hui. Cette « sortie à l'insu » d'une personne atteinte de sénilité ou d'une maladie dégénérative ou psychiatrique peut être à l'origine d'un important dommage pour elle pouvant entraîner, de fait, la responsabilité de l'établissement ;

f. compte tenu de la population accueillie dans les établissements, notamment dans les établissements psychiatriques, la responsabilité du Groupe pourrait être mise en cause à la suite du suicide ou d'une tentative de suicide d'un résident ou d'un patient ;

g. une défaillance dans la chaîne alimentaire pourrait conduire à un risque de toxi-infection alimentaire collective pouvant avoir un impact négatif sur la santé des résidents, des patients et des salariés ainsi que sur l'image de l'établissement. La responsabilité de l'établissement pourrait par ailleurs être engagée dans le cas d'une infection de ce type.

La survenance d'un ou plusieurs évènements mentionnés ci-dessus pourrait porter préjudice à la réputation du Groupe et avoir un impact négatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Gestion du risque

Afin de prévenir ces risques, des audits sont effectués par les services qualité des BUs (qui couvrent les soins, la sécurité et la sûreté, les repas, l'hygiène et le suivi du processus de qualité) et par des entreprises externes agréées (par exemple, analyses de laboratoire de produits alimentaires, bureau de contrôle externe de la sécurité des bâtiments). Il existe 200 points de contrôle de la qualité effectués chaque trimestre sur tous les établissements.

Outre ces audits, le Groupe mène des enquêtes de satisfaction afin de vérifier que les soins et l'assistance fournis répondent aux besoins des résidents et des patients, site par site, dans tous les pays, dans les cliniques de soins post-aigus, de réadaptation et psychiatriques, les maisons de retraite et les services de soins à domicile. Dans les cliniques, ces enquêtes sont menées au moment du départ des patients ; dans les maisons de retraite, elles sont réalisées chaque année. Les résultats et les plans d'amélioration élaborés au sein de chaque établissement sont présentés aux résidents et à leurs familles. En 2019, l'enquête de satisfaction a été remise à plus de 53 000 résidents de maisons de retraite et à leurs familles, et 57 % des personnes ont répondu. Au total, 92 % des personnes interrogées se sont déclarées satisfaites ou très satisfaites, et 94 % recommanderaient un établissement ORPEA à leur famille ou à leurs amis.

Par ailleurs, pour chacun des risques énumérés ci-dessus, des actions spécifiques sont entreprises :

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

Une cellule Hygiène a été créée en 2016 et intègre des professionnels externes (ex. : représentant du Comité de lutte contre les infections nosocomiales en France).

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

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

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

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

Concernant plus spécifiquement la gestion des déchets d'activité de soins à risque infectieux (DASRI), pour prévenir le risque de contamination, la prise en charge et l'élimination de ces derniers demandent une logistique et une organisation rigoureuses que les établissements du Groupe respectent dans le cadre de la réglementation en vigueur. Les établissements disposent du matériel nécessaire afin de collecter ces déchets : des collecteurs d'aiguilles pour les objets coupants et des « clinibox » pour les autres déchets infectieux. La collecte de ces déchets fait l'objet d'une signature de convention ou de la conclusion d'un partenariat avec une société agréée, chargée de l'élimination de ces déchets de soins. Dans chaque pays, des protocoles de gestion des DASRI sont établis et prévoient les modalités de stockage intermédiaire et final ainsi que celles relatives aux enlèvements pour destruction à des périodicités définies différentes suivant les législations de ces pays.

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

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

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

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

c. Le Groupe a déployé des procédures de gestion des réclamations. La gestion du risque de négligence ou de défaut de prise en charge rejoint celle du risque de maltraitance : les protocoles de soins et la traçabilité des actes sont les principales mesures permettant de prévenir et contrôler l'efficacité de la prise en charge.

Une assurance responsabilité civile a par ailleurs été souscrite au niveau du Groupe.

d. De nombreuses directions (exploitation, médicale, qualité, achats, informatique, formation, juridique...) sont impliquées dans le déploiement d'outils et d'aides à la sécurisation de la prise en charge médicamenteuse des patients/résidents afin de maîtriser le risque de iatrogénie médicamenteuse.

Dans chacun des pays où ORPEA est présent, des outils informatisés concernant la prescription, la dispensation et l'administration ont été déployés et adaptés tant au secteur d'activité qu'aux dispositions réglementaires. Ces moyens techniques élaborés et évolutifs permettent à ORPEA de déployer rapidement des sécurités supplémentaires afin de prévenir tout risque médicamenteux.

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

Pour compléter ce processus de contrôle du circuit du médicament, chaque établissement réalise, tous les trimestres, une auto-évaluation du circuit du médicament permettant d'identifier les risques potentiels et de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. Des audits externes à l'établissement sont aussi réalisés par les services supports.

Pour assurer la pérennité de cette sécurisation, la Direction qualité Groupe a déployé des outils de déclarations d'incidents spécifiques à la prise en charge médicamenteuse permettant à tous les acteurs de déclarer sans délais un incident. Chaque mois, *a posteriori*, les incidents survenus sont repris en équipe afin d'identifier les causes et de supprimer leur survenue.

De plus, le groupe ORPEA déploie des formations auprès de ses équipes sur tous les outils à disposition pour la sécurisation du circuit du médicament.

e. La prévention du risque de fugue des résidents/patients fait partie intégrante des procédures de bonnes pratiques mises en place, en priorité, par le groupe ORPEA. Quel que soit le pays dans lequel ORPEA est implanté, les procédures rédigées intègrent les bonnes pratiques suivantes : dès l'admission, dans le cadre du bilan effectué par le médecin de l'établissement ou par le cadre de santé lorsque la présence d'un médecin n'est pas requise par la réglementation, les résidents/patients à risque potentiel de fugue sont identifiés, permettant de les orienter soit vers des unités adaptées et sécurisées (dites Unités de Soins Adaptées) ou de mettre en place des mesures de surveillance appropriées (dispositifs anti-errance). La mise en place de ces différentes mesures se fait toujours en concertation avec le médecin, l'équipe et le représentant légal du résident et dans le respect du bien-être et des droits et libertés des résidents/patients.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Au quotidien, les équipes sont formées afin de repérer toute conduite pouvant induire un risque de fugue. Tout incident est immédiatement signalé à la direction et au personnel de soin afin de mettre en œuvre les mesures les plus adaptées et d'adapter le projet de vie et de soins du résident.

En cas de fugue, le groupe ORPEA a rédigé et mis en place au sein de tous ses établissements un protocole très strict permettant de déclencher, dans un temps très rapide, tous les moyens de recherche nécessaires sur la base d'une fiche de signalement détaillée (description du résident/patient, tenue vestimentaire, photo, ancien domicile...).

f. Dès l'admission, l'équipe de soins évalue le risque suicidaire potentiel en prenant en compte, pour le résident/patient, son contexte passé et/ou actuel, les signes de vulnérabilité, d'impulsivité, les facteurs individuels, familiaux et psychosociaux. Un projet de soins est adapté pour prendre en compte le risque suicidaire du résident/patient. Dès lors, face à un sujet à risque, l'équipe soignante (médecin, infirmiers, aides-soignants, psychologue), au-delà de la nécessaire surveillance rapprochée, met en place des facteurs de protection tels que le renforcement des liens sociaux et familiaux ou des projets permettant au résident/patient de se construire un avenir et/ou d'autres alternatives de vie.

Le résident/patient est quoi qu'il en soit pris en charge dans un environnement sécurisé : ouverture limitée des fenêtres, non-accès aux zones identifiées comme « dangereuses » pour les résidents/patients, suppression des objets dangereux.

Afin de renforcer la prévention au sein de nos établissements, des actions passant notamment par la formation et la sensibilisation des équipes au risque suicidaire ont été menées. Certains établissements ont nommé des référents en charge de diffuser les bonnes pratiques.

En cas de suicide, une procédure décrit les bonnes pratiques à suivre en termes de gestion de cet événement. La famille et les proches sont immédiatement pris en charge, un débriefing avec les équipes de l'établissement est réalisé.

Enfin, pour accompagner la gestion des cas les plus délicats, le Groupe a mis en place depuis 2009 une cellule psychologique d'urgences institutionnelles, composée d'une vingtaine de psychologues formés spécifiquement à la prise en charge des syndromes post-traumatiques et qui peuvent intervenir pour des thérapies groupales et/ou individuelles dans les 24 heures suivant l'événement, que ce soit en France, en Belgique ou en Suisse. Dans d'autres pays, les filiales ont recours à des organismes spécialisés ou aux professionnels d'autres établissements que celui dans lequel survient un incident.

g. Il ne suffit pas de produire des repas bons, savoureux, adaptés sur le plan nutritionnel mais il convient que ceux-ci répondent à des normes en termes de sécurité alimentaire. Dans tous les pays, le contrôle de l'hygiène dans les cuisines est effectué sur les fondements de la démarche HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*). Les procédures internes décrivent la démarche à suivre et sont regroupées dans un classeur de bonnes pratiques disponible en cuisine.

Le suivi de la qualité sanitaire des produits fabriqués est sous-traité à un laboratoire extérieur, à des fréquences définies réglementairement. L'objectif est de vérifier et contrôler la qualité sanitaire des produits servis aux consommateurs et de s'assurer du respect des règles d'hygiène et du respect des températures de stockage, fabrication et distribution des repas. Le prélèvement est réalisé inopinément, par un technicien mandaté par le laboratoire référencé.

Des audits trimestriels viennent compléter le contrôle du respect des pratiques de sécurité alimentaire. En cas de dysfonctionnement, des plans d'actions sont mis en place sous le contrôle des services restauration.

En complément de l'ensemble de ces mesures, 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, ventilateurs 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 territoire et centralise les informations émises par les cellules de crise locales.

RISQUE EXPLOITATION : RISQUE LIÉ AUX CONDITIONS DE SÉCURITÉ DES LOCAUX

Description du risque

Garantir la sécurité physique des personnes accueillies en son sein constitue un préalable pour tout établissement de santé ou médico-social. Chaque pays ou même parfois région a des normes et obligations de construction strictes et différentes ainsi que des contrôles externes sur l'hygiène, la chaîne du froid, l'alimentation, etc.

En 2019, le groupe ORPEA a été confronté à des incendies dans ses établissements. Le professionnalisme des équipes a permis d'enclencher les mesures de prévention et de protection des résidents/patients tel que prévu dans les protocoles de sécurité. Un retour d'expérience a été conduit afin de continuer à améliorer les conditions de sécurité.

Le risque lié à la sécurité des bâtiments pourrait se matérialiser de différentes façons :

a. le non-respect des réglementations applicables aux établissements recevant du public, qui sont de plus en plus nombreuses et contraignantes ;

b. un incendie ;

c. une contamination de l'eau chaude pouvant entraîner des enjeux sanitaires de type légionellose ;

d. la non-potabilité de l'eau ;

e. l'incapacité de l'infrastructure à garantir une protection optimale contre les risques climatiques (canicule, inondation...).

Malgré les mesures mises en place, qui sont décrites plus en détail dans la déclaration de performance extra-financière, ces risques pourraient avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Gestion du risque

Un budget travaux est dédié 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 chaque *Cluster*/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 ;

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

des opérations de maintenance préventive, quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles, semestrielles ou annuelles ;

des opérations de maintenance curative (réparations...) ;

des audits de l'état du patrimoine et du bon respect des procédures administratives et de sécurité.

a. Le groupe ORPEA est très attentif au respect des normes de sécurité au sein de ses établissements notamment *via* une politique d'investissement visant à assurer une maintenance et un entretien régulier. En effet, ORPEA a pour priorité de faire de tous ses établissements des lieux de qualité, sûrs et confortables. Doté d'un parc immobilier construit ou rénové récemment, ORPEA dispose d'un réseau cohérent et homogène, au sein duquel chaque établissement satisfait aux normes réglementaires les plus rigoureuses et aux conditions de confort parmi les plus élevées du secteur.

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

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

Le groupe ORPEA a également mis en place les mesures nécessaires pour traiter le risque lié à l'amiante et au respect de la réglementation, cette dernière pouvant varier d'un pays à un autre et notamment en termes d'année de référence de construction des bâtiments. Tous les établissements concernés par un risque lié à l'amiante ont fait l'objet d'un diagnostic et un désamiantage a pu être réalisé conformément aux dispositions réglementaires en vigueur.

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

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

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

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

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

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

c. Gestion du risque lié à l'eau chaude sanitaire : les établissements du groupe ORPEA respectent les recommandations locales pour les établissements médico-sociaux et sanitaires. En effet, ORPEA a mis en place une politique visant à prévenir et maîtriser le risque sanitaire lié aux légionelles, qui repose avant tout sur de bonnes pratiques d'entretien des réseaux d'eau et des installations à risque. Les Services Travaux du groupe ORPEA s'assurent que l'installation d'eau chaude sanitaire de tous les établissements est conforme et ne présente pas de risques ; ils vérifient également que l'entretien des réseaux d'eau est régulièrement et correctement réalisé par l'agent d'entretien de chacun des établissements du Groupe.

Dans les pays où la réglementation l'exige, les établissements du groupe ORPEA tiennent constamment à jour un carnet sanitaire, dans lequel sont consignées toutes les informations concernant la gestion de l'eau dans l'établissement. Au-delà de la tenue de ce registre, tous les établissements effectuent quotidiennement un suivi des températures à différents points du réseau.

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

En outre, un protocole technique des mesures préventives de lutte contre la légionelle a été mis en place au sein de tous les établissements listant l'ensemble des opérations de maintenance et d'entretien préventif et curatif à mettre en œuvre. Un protocole des actions à entreprendre en cas de résultats insatisfaisants a également été établi. Il présente les différentes étapes du traitement curatif à réaliser par l'établissement afin d'assurer la sécurité des résidents/patients et du personnel.

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

e. Les établissements du groupe ORPEA, quelle que soit leur localisation, sont en mesure de faire face à un épisode climatique (forte chaleur, grand froid, inondation) 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

TRIBUNAL DE COMMERCE DE NANTERRE (Hauts-de-Seine)

3.5 RISQUES OPÉRATIONNELS

RISQUE LIÉ AUX RESSOURCES HUMAINES : DIFFICULTÉ D'ATTRACTION, DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION DES COLLABORATEURS NOTAMMENT POUR LES PROFESSIONS SOUS TENSION (MÉDICALES ET PARAMÉDICALES)

Description du risque

Ce chapitre aborde le risque RH le plus significatif identifié dans le processus de cartographie des risques. Les enjeux sociaux sont plus largement traités au niveau de la DPEF.

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

Si ORPEA, malgré la stratégie de développement de l'attractivité du Groupe et les campagnes de recrutements, 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 significativement affecté.

En effet, les difficultés de recrutement de personnel soignant dans certains pays et le turn-over du personnel pourraient affecter de manière significative l'organisation et le bon fonctionnement des établissements du Groupe. Au 31 décembre 2019, le Groupe employait 65 000 salariés dont 79 % ont un contrat à durée indéterminée. Il y a eu 12 600 départs pour 13 900 recrutements. Les ratios de personnel infirmier sont très variables d'un pays à l'autre, selon la réglementation, et même d'un établissement à l'autre selon le degré moyen de dépendance. Par exemple, en France, le ratio est d'environ 65 équivalents temps plein (« ETP ») pour 100 résidents dans une maison de retraite et de 95 ETP dans une clinique pour 100 patients. Une persistance des difficultés de recrutement pourrait nuire à la qualité de la prise en charge.

Par ailleurs, tout établissement doit être en mesure d'assurer la continuité des soins et de la prise en charge de ses résidents ou patients par la présence d'un personnel soignant qualifié et en nombre suffisant. Ainsi, une pénurie de personnel soignant diplômé, si elle s'avérait durable et sans réaction de la part de l'opérateur, pourrait remettre en cause le nombre de lits autorisés, voire l'autorisation d'exploitation elle-même, le respect des normes de personnel s'appliquant sur l'ensemble des filiales.

Gestion du risque

Pour faire face à ces risques, le Groupe a choisi d'encadrer plus spécifiquement la mobilité et le recrutement en se dotant d'équipes dédiées à ce suivi et en renforçant, tant au niveau *Corporate* que *Cluster* et BU, les équipes de gestion des ressources humaines. Afin d'identifier et d'anticiper les besoins de recrutement pour chaque Business Unit, des plans d'actions adaptés ont été mis en place :

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

RISQUE COMMUNICATION : RISQUE D'ATTEINTE À L'IMAGE DU GROUPE

Description du risque

La réputation du Groupe pourrait être ternie par des évènements qui lui sont imputables. Pour le groupe ORPEA, les risques sont principalement liés à la prise en charge des résidents, des patients et des personnes aidées à domicile, ainsi qu'à l'éthique et à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise. Ce dernier aspect prend de plus en plus d'importance, notamment avec l'évolution de l'environnement législatif et réglementaire (ex. : Sapin 2, RGPD, RSE...) et les attentes de la société au sens large.

En outre, le manque de notoriété du secteur dans lequel le Groupe opère l'expose à un risque de diffamation, d'allégation non fondée ou mensongère, pouvant porter atteinte à son image ou à sa réputation.

Fondées ou non, ces critiques ou allégations pourraient être amplifiées par la vitesse de propagation des informations liées au développement des réseaux sociaux.

Le risque d'atteinte à l'image du Groupe est considéré comme significatif dans le domaine de la prise en charge de personnes fragilisées. En effet, une détérioration de la réputation du Groupe pourrait impacter la relation de confiance entretenue avec les patients, les résidents, les personnes aidées à domicile et leur entourage et freiner le développement du Groupe.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Au 31 décembre 2019, il n'y a pas eu d'articles ou d'émissions nationales ayant un impact négatif sur l'image du Groupe. En outre, en France par exemple, ORPEA a une forte empreinte locale avec plus de 500 articles en 2019 dans la presse quotidienne régionale sur les activités et les événements organisés par ses établissements, ce qui démontre leur fort ancrage local.

Gestion du risque

Des actions sont mises en œuvre au quotidien afin de promouvoir la bienveillance et lutter contre toutes formes de maltraitance. Les collaborateurs sont sensibilisés et formés en continu sur les règles éthiques strictes applicables à l'ensemble du Groupe. Des formations spécifiques et ciblés sont organisées pour les équipes en établissements.

Des enquêtes de mesure de la satisfaction des résidents/patients et des familles sont réalisées dans les établissements du Groupe. Les résultats font systématiquement l'objet d'une analyse approfondie et sont communiqués à chaque établissement. Les axes d'amélioration sont identifiés, consolidés et suivis à travers un plan unique par établissement.

Soucieux du respect des règles éthiques et de déontologie, le Groupe a ouvert un dispositif d'alerte interne aux collaborateurs et à ses partenaires externes afin de remonter toute suspicion de maltraitance ou plus largement tout manquement à ses principes.

Par ailleurs, chaque *Cluster*/BU dispose d'une équipe Communication qui met en œuvre le plan de communication local et veille à ce que les règles relatives à la prise de parole dans les médias soient connues et respectées. Les porte-parole identifiés bénéficient d'un média-training régulier.

Un dispositif de veille réputationnelle est réalisé en continu sur tous les types de média afin de préserver l'image du Groupe et de ses marques. Chaque *Cluster* remonte au *Corporate* toutes informations pouvant influer sur l'image du Groupe.

Une procédure de gestion de crise est applicable au niveau du Groupe et des *Clusters*. Celle-ci définit les moyens de détection et de gestion rapide et appropriée de tout événement grave pouvant porter atteinte aux activités du Groupe. Un dispositif de communication aussi bien en interne et en externe est déployé afin de relayer les informations à l'ensemble des parties prenantes.

RISQUE LIÉ À LA CYBERSÉCURITÉ

Description du risque

Comme l'ensemble des acteurs économiques qui utilisent des systèmes d'information connectés, le Groupe ainsi que ses fournisseurs et sous-traitants sont exposés aux risques de cybersécurité. Au 31 décembre 2019, le Groupe n'a fait face à aucune cyberattaque significative. Malgré les dispositifs de sécurité déployés par le groupe ORPEA, le risque reste significatif car 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 d'autant que le groupe ORPEA dispose de données sensibles (notamment médicales et patients) qui pourraient être hackées *via* des attaques malveillantes. Ces données sont essentielles pour garantir la prise en charge des patients et des résidents. Ainsi, tout dysfonctionnement, arrêt des systèmes ou perte des données suite à un acte de cyber-malveillance pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Gestion du risque

Face à la multiplicité des techniques d'attaque toujours plus innovantes, le groupe ORPEA décline et renouvelle en continu 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. De plus, le Groupe a obtenu la certification Hébergeur de données de Santé. Dans ce cadre, une cartographie des risques liée aux systèmes d'information et à la cybersécurité a été réalisée en 2019.

RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

Description du risque

Les systèmes d'information jouent un rôle important dans les activités de la Société. Au 31 décembre 2019, le Groupe n'a été confronté à aucune défaillance significative de ses systèmes d'information. Les risques d'interruption ou de défaillance des systèmes d'information, provoqués par des facteurs aussi bien internes qu'externes, pourraient avoir des conséquences néfastes pour l'ensemble des activités du Groupe notamment en impactant la disponibilité des 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. En effet, de nombreux projets émergent tels que la télémédecine et l'internet des objets. Le Groupe exerce une veille active sur l'innovation et dédie des budgets d'investissement aux systèmes d'information afin de rester toujours au plus près des attentes du marché et ainsi d'éviter le risque d'obsolescence.

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 ».

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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. Comme les développements informatiques sont pilotés 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 tels que la télémédecine.

3.6 RISQUES JURIDIQUES ET CONFORMITÉ

RISQUE DE NON-CONFORMITÉ : RISQUE LIÉ À LA GESTION DES DONNÉES PERSONNELLES ET MÉDICALES

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 ou non autorisé aux données pourrait, à titre d'exemple, conduire à des fuites de données médicales ce qui pourrait avoir des conséquences significatives pour les patients, les résidents et pour le Groupe. Au 31 décembre 2019, le Groupe n'a fait face à aucune fuite de données médicales.

Par ailleurs, l'ensemble de ces éléments doit être traité dans le respect des obligations liées au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) pour prévenir l'exposition du Groupe à des sanctions financières ou à des impacts réputationnels. À ce titre, le pôle Protection des Données veille au déploiement de la politique du Groupe en matière de protection de données. Le Groupe s'attache notamment à ne collecter que les données nécessaires à la prise en charge des patients et des résidents et veille à les informer et à répondre à l'exercice de leurs droits.

Gestion du risque

Le Groupe a toujours placé la sécurisation et la confidentialité des données comme une priorité stratégique et s'était doté d'un pôle CIL bien avant l'entrée en vigueur du RGPD. Ainsi, des règles de sécurité strictes ont été définies et mises en œuvre afin de garantir l'intégrité, la disponibilité, la traçabilité et la confidentialité des données. 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'aux 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.

L'application du Règlement Général sur la Protection des Données (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.

RISQUE DE NON-CONFORMITÉ : RISQUE DE NON-RESPECT DES PRINCIPES GROUPE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE ET DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET DE TRAFIC D'INFLUENCE

Description du risque

L'éthique et l'intégrité sont des valeurs fondamentales pour ORPEA. Comme toute entreprise internationale qui emploie plus de 65 000 salariés au sein de 20 pays et au regard de son activité décentralisée, le Groupe pourrait être exposé à des cas de violation de son Code de Conduite par l'un de ses collaborateurs ou l'une de ses parties prenantes. Ces manquements, au-delà des sanctions encourues, pourraient porter préjudice à la réputation du Groupe et avoir un impact négatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Par ailleurs, ORPEA se développe dans des pays (comme le Brésil) où le risque de corruption est considéré comme étant plus élevé que sur ses marchés historiques. Cela pourrait ainsi exposer les collaborateurs à de nouvelles sources de risque que le Groupe doit identifier afin de s'en prémunir. En outre, 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 se conforme pas totalement aux obligations imposées, tant par la loi Sapin 2, notamment sur son volet anticorruption, qu'aux obligations imposées par les réglementations locales en vigueur. Sensible à ces évolutions, tant au niveau de son développement qu'au niveau des nouvelles réglementations, le Groupe a créé une Direction conformité qui s'emploie à déployer et à piloter les chantiers en lien avec la loi Sapin 2 et les législations locales ayant le même objet.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Gestion du risque

La Direction Générale a toujours porté un message clair de « Tolérance zéro » 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.

La Direction Générale Groupe a doté la Direction de la conformité des moyens nécessaires au déploiement des politiques éthiques à travers l'ensemble des entités du Groupe. Un réseau de référents Conformité dans les *Clusters* assure la diffusion et le respect des regles en local notamment celles afférentes à l'intégrité des affaires.

Une première cartographie des risques de non-conformité, élaborée avec le support d'un cabinet externe pour assurer une cohérence de la méthodologie et une exhaustivité de l'approche, a été présentée début 2018 par la Direction audit, risques et conformité. Cette cartographie ainsi que le programme de *Compliance* qui en découle ont été présentés dans les *Clusters*/Business Units du Groupe courant 2018 et 2019 avec un focus sur les risques de non-conformité présents localement afin d'affiner la cartographie des risques.

Dans le cadre des politiques de lutte contre la corruption et au sens plus global des principes éthiques, le Groupe place la formation et la sensibilisation des collaborateurs au cœur de son dispositif. L'équipe dirigeante du Groupe est formée (dernière séance de formation en Q1-2019) et assure la diffusion et le respect des règles auprès des équipes afin d'en susciter l'adhésion. Les principes éthiques se traduisent notamment à travers la Charte qualité, la Charte d'engagement des collaborateurs et le Code de Conduite Groupe.

Des actions ont été engagées afin que les principes du Code de Conduite Groupe soient présentés et partagés avec l'ensemble des collaborateurs dans le cadre de sessions de formation dédiées tant au niveau du Groupe que dans les *Clusters*/Business Units. Ainsi, des modules de formation accompagnés de supports adaptés ont été partagés avec les référents *compliance* locaux afin de faciliter la formation des collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel au sein du Groupe et quelle que soit leur entité de rattachement. À titre d'exemple, en France, la présentation du Code de conduite fait partie du processus d'intégration des nouveaux collaborateurs (siège et établissements) et il est annexé à leur contrat de travail. En complément, le Code de conduite est affiché dans les locaux du personnel au sein des établissements, permettant à chaque collaborateur d'être informé de son existence et de la nécessité d'en prendre connaissance.

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. 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 conformité) a mis en place les conditions permettant de faciliter la remontée d'informations. À fin 2019, trois cas ont été remontés et aucun ne portait sur des faits de corruption.

En parallèle, le Groupe a refondu sa politique cadeaux et invitations et l'a diffusée à l'ensemble des *Clusters* et Business Units fin 2018. Celle-ci a fait l'objet d'une harmonisation et d'adaptations dans chaque *Cluster*/Business Unit courant 2019. Cette démarche s'inscrit dans la continuité de la lutte active menée par le Groupe contre toute forme de corruption et de trafic d'influence. En pratique, la politique cadeaux et invitations 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.

La Direction conformité, a également 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 dont les fournisseurs ont 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 approfondis de *due diligence Compliance*. Des plans d'action ont ensuite été mis en œuvre en fonction des réponses reçues. En 2019, plus de 800 *due diligences* ont été réalisées avec le soutien des référents Conformité locaux, couvrant, en grande majorité, la vérification d'intégrité de tiers stratégiques (tels que fournisseurs de premier rang, contractant général) et des tiers en lien avec nos opérations de développement (intermédiaires, vendeurs).

RISQUE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE : RISQUE LIÉ À L'OBTENTION, ET AU RENOUVELLEMENT 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 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 planifiés par les autorités compétentes. Le nombre de nouvelles licences délivrées dans les pays susmentionnés est étroitement contrôlé et limité par les autorités publiques afin de maîtriser les dépenses.

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 quinze ans pour la France.

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.

Au 31 décembre 2019, les actifs incorporels et le goodwill ont une valeur nette totale de 3 768 M€ (2 469 M€ pour les actifs incorporels et 1 299 M€ pour le goodwill). Ils représentent les licences d'exploitation d'un établissement. Dans certains pays, tels que la France, la Belgique, l'Italie, l'Espagne, la Suisse, l'Autriche, la Pologne et les Pays-Bas, les licences sont fortement réglementées et limitées par les gouvernements et sont évaluées à environ 100 % des recettes annuelles. Dans ces pays, si cette licence n'est pas accordée, il est impossible d'ouvrir ou d'exploiter

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

un établissement de soins. En France, par exemple, ces licences ont une valeur importante car le gouvernement a accordé très peu de nouvelles licences au cours des six dernières années. Ces valeurs sont soumises à des tests de dépréciation. Dans d'autres pays, comme l'Allemagne, le nombre de licences n'est pas limité, de sorte que le droit d'exploiter une maison de retraite est soumis à la volonté des autorités compétentes.

Le non-renouvellement des licences d'exploitation est extrêmement rare et n'est jamais arrivé au groupe ORPEA dans aucun des pays où il opère. 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.

RISQUE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE : RISQUE LIÉ AUX POLITIQUES DE TARIFICATION

Description du risque

Dans une partie des pays où le groupe ORPEA est présent, la tarification des établissements se décompose en deux 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 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 les résidents est libre dans la plupart des pays, mais son augmentation peut être réglementée (notamment en France, en Belgique, en Autriche et en 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.

En France, la part des prestations du Groupe prise en charge par les patients peut augmenter si la Sécurité sociale réduit les niveaux de remboursement ou si les assureurs privés de soins de santé complémentaires réduisent la couverture ou augmentent les primes. Par conséquent, les décisions individuelles de réduire les dépenses personnelles ou le risque pour les patients de payer des primes plus élevées à l'assurance maladie complémentaire privée peuvent entraîner une réduction de la demande de dépenses de confort. Une baisse générale des tarifs pourrait avoir un impact négatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Gestion du risque

Le Groupe est désormais présent dans 20 pays et a ainsi diversifié son exposition à plusieurs systèmes de santé, en se renforçant par exemple dans des pays tels que l'Allemagne, les Pays-Bas, 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.

3.7 RISQUES FINANCIERS

RISQUE LIÉ À L'OBTENTION DE NOUVEAUX FINANCEMENTS

Description du risque

L'obtention de financements est un enjeu clé pour accompagner le développement du Groupe et, comme tout acteur du marché, ORPEA est exposé aux évolutions que ce dernier peut connaître. Ainsi, ORPEA ne peut garantir seul 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 lorsqu'il en aura besoin.

Gestion du risque

Depuis 2012, ORPEA a largement diversifié ses sources de financement, notamment non bancaires en procédant à différentes opérations de marché :

- placements privés obligataires auprès d'investisseurs 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. En 2019, ORPEA et ses filiales ont émis un montant total de 391 M€ de Schuldschein ;

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

en 2018, le Groupe a réalisé sa première émission d'obligations cotées sur Euronext Paris un montant de 400 M€ avec une maturité à sept ans, ouvrant ainsi une nouvelle source d'investisseurs crédit ;

- en 2019, le Groupe a réalisé une émission d'obligations convertibles (OCEANE) pour un montant de 500 M€ avec une maturité à huit ans ;
- en 2019, le Groupe a réalisé des financements hypothécaires pour plus de 300 M€.

Le groupe ORPEA continue également de contracter régulièrement des financements auprès des établissements bancaires dont le nombre s'est accru ces dernières années compte tenu de la diversification géographique d'ORPEA.

Enfin, la trésorerie du Groupe s'élevait à 834 M€ au 31 décembre 2019.

De plus, 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.

RISQUE LIÉ À L'ENDETTEMENT DU GROUPE

RISQUE DE LIQUIDITÉ

Description du risque

Le Groupe pourrait être confronté à des difficultés au niveau de la diversification et de l'optimisation de sa structure financière. Néanmoins, le groupe ORPEA bénéficie d'un contexte de taux d'intérêt historiquement bas et d'un fort intérêt des banques et des investisseurs crédit. Le Groupe répartit ses emprunts sur un grand nombre de groupes bancaires. Les échéances de ses financements sont bien lissées sur les années à venir.

Le Groupe doit continuer à offrir un profil de risque attractif pour les prêteurs et donc à gérer sa dette financière (exploitation et immobilière) et disposer d'une liquidité adaptée à son profil de croissance.

Au 31 décembre 2019, la dette du Groupe, nette de la trésorerie, se répartit par échéance comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2019	Moins d'un an *	Plus d'un an
Dette obligataire	1 273	17	1 256
Crédit-bail	928	155	773
Prêt relais	350	70	280
Autre dette financière (dont Schuldschein)	4 173	683	3 490
Trésorerie et équivalent trésorerie	789	789	0
DETTE NETTE TOTALE *	**5 935**	**136**	**5 798**
Engagement locatif IFRS 16 courant	*240*		
Engagement locatif IFRS 16 non-courant	*2 260*		

* *Dont dette liée aux actifs en cours de cession pour 400 M€.*

Au 31 décembre 2019, le montant total de l'endettement net du Groupe s'élevait à 5 535 M€ (à l'exclusion de 400 M€ de dettes liées à des actifs destinés à la vente).

Gestion du risque

Le Groupe pourrait être confronté à des difficultés au niveau de la diversification et de l'optimisation de sa structure financière. Néanmoins, le groupe ORPEA bénéficie d'un contexte de taux d'intérêt historiquement bas et d'un fort intérêt des banques et des investisseurs crédit. Le Groupe répartit ses emprunts sur un grand nombre de groupes bancaires. Les échéances de ses financements sont bien lissées sur les années à venir.

Les obligations émises en 2018 sont remboursables en 2025 et les obligations convertibles (OCEANE), si elles ne sont pas converties, seront remboursables en 2027. En 2018 et 2019, le Groupe a anticipé le refinancement d'une partie de ses échéances de Schuldschein.

Le Groupe conserve une flexibilité financière qui lui permet de poursuivre ses investissements immobiliers et opérationnels. Ses ratios d'endettement restent en dessous des niveaux maximums autorisés par ses covenants. Au 31 décembre 2019, ils se présentaient comme suit :

- levier financier retraité des actifs immobiliers [1] = 2,3x (retraité de l'IFRS 16), stable par rapport à 2018 (niveau autorisé de 5,5x) ;
- *gearing* [2] retraité de 1,6x (retraité de l'IFRS 16) contre 1,5x au 31 décembre 2018 (niveau autorisé jusqu'à 2,0x).

En tenant compte de l'impact d'IFRS 16 sur l'EBITDA, ils s'élevaient au 31 décembre 2019 à 1,2x pour le levier financier retraité pour les actifs immobiliers et 1,7x pour le *gearing* retraité.

(1) (Passifs financiers nets - Dette immobilière) / (EBITDA - (6 % Dette immobilière)

(2) Dette nette / (fonds propres + équivalents fonds propres).

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Groupe a continué d'optimiser sa structure de capital, en mettant en place des couvertures supplémentaires et différents types d'emprunts. Grâce à ces efforts :

- les emprunts autres que les prêts bancaires représentaient 48 % de la dette nette au 31 décembre 2019 ;
- la maturité moyenne de la dette nette était de 6,4 ans au 31 décembre 2019 ;
- la dette nette à taux fixe, par nature ou après couverture, représente près de 100 % du total sur la période 2018-2024.

RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Description du risque

La structure de la dette financière du Groupe, principalement composée de dettes domestiques à taux variable, l'expose aussi au risque de hausse des taux de la zone euro. Après couverture, la dette devient dette majoritairement à taux fixe.

Au 31 décembre 2019, la dette du Groupe, nette de la trésorerie, se répartit par échéance comme suit entre taux fixe et taux variable :

(en milliers d'euros)	31/12/2019	Taux fixe (après couverture)	Taux variable (après couverture)
Dette obligataire	1 273	1 273	0
Crédit-bail	928	928	0
Prêt relais	350	350	0
Autre dette financière (dont Schuldschein)	4 173	3 138	1 034
Trésorerie et équivalent trésorerie	789		789
DETTE NETTE TOTALE *	**5 935**	**5 689**	**246**
Engagement locatif IFRS 16 courant	*240*		
Engagement locatif IFRS 16 non courant	*2 260*		

* *Dont dette liée aux actifs en cours de cession.*

Gestion du risque

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'intérêt (*caps*...).

Au 31 décembre 2019, le montant des couvertures de taux s'élevait à 3 017 M€.

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.

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 2019, le Groupe a une dette nette de 5 935 M€ (hors dettes relatives à des actifs destinés à être cédés) dont environ 45 % 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) diminuerait la charge financière du Groupe (avant impôt et activation des frais financiers) d'un montant de 2,9 M€ ;
- l'incidence d'une baisse de 0,1 % (10 points de base) augmenterait la charge financière de 1,4 M€.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

La Déclaration de performance extra-financière (DPEF) présente la stratégie du groupe ORPEA en matière de responsabilité 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.

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 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.

4.1 Le modèle d'affaires 88

4.2 Renforcer l'engagement RSE du Groupe 90
4.2.1 Un engagement ré-affirmé 90
4.2.2 Des enjeux RSE identifiés 90
4.2.3 Le plan de vigilance 92

4.3 Agir dans un cadre éthique 96
4.3.1 Principaux enjeux identifiés 96
4.3.2 Définir, déployer et appliquer des principes exigeants en matière de lutte contre la corruption et la fraude 96

4.4 Prendre soin dans un cadre adapté 100
4.4.1 Principaux enjeux identifiés 100
4.4.2 Respecter les droits et la dignité des résidents et patients 100
4.4.3 Assurer la santé des résidents et patients et maintenir leur autonomie 101
4.4.4 Garantir la sécurité des personnes accueillies au sein des établissements 103
4.4.5 Entretenir un dialogue transparent avec les résidents, les patients et les familles pour satisfaire leurs attentes 105
4.4.6 Contribuer à améliorer la qualité de vie et de soin grâce à l'Innovation et la Recherche 106

4.5 Mettre les ressources humaines au cœur de la performance du Groupe 108
4.5.1 Principaux enjeux identifiés 108
4.5.2 Profil du Groupe 108
4.5.3 Développer l'attractivité du Groupe 111
4.5.4 Veiller à la santé, à la sécurité et au bien-être de ses collaborateurs 112
4.5.5 Accompagner le développement de ses collaborateurs 115
4.5.6 Promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise 118

4.6 Limiter l'empreinte environnementale du Groupe 121
4.6.1 Principaux enjeux identifiés 121
4.6.2 Politique environnementale générale du Groupe 122

4.7 Répondre aux enjeux de société 128
4.7.1 Construire une politique achats durable et responsable 128
4.7.2 Promouvoir l'éducation à la santé et participer aux politiques de prévention 128
4.7.3 Participer à la construction de filières de soin adaptées 129
4.7.4 Enrichir et transmettre les savoirs 130
4.7.5 Contribuer au dynamisme des territoires 132

4.8 Évaluer la performance RSE 133

4.9 Note méthodologique sur le reporting des données 134

4.10 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 138

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

4.1 LE 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

- **65 511 collaborateurs** dans **18 pays**
- **83 % de femmes** parmi les effectifs
- **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

- **Plus de 30 ans d'expérience** dans la prise en charge de la Dépendance
- **Procédures Qualité** : plus de 200 critères a minima contrôlés en permanence
- Une **forte capacité d'innovation** à travers E-novea, le Comité de Gestion des Projets Innovants

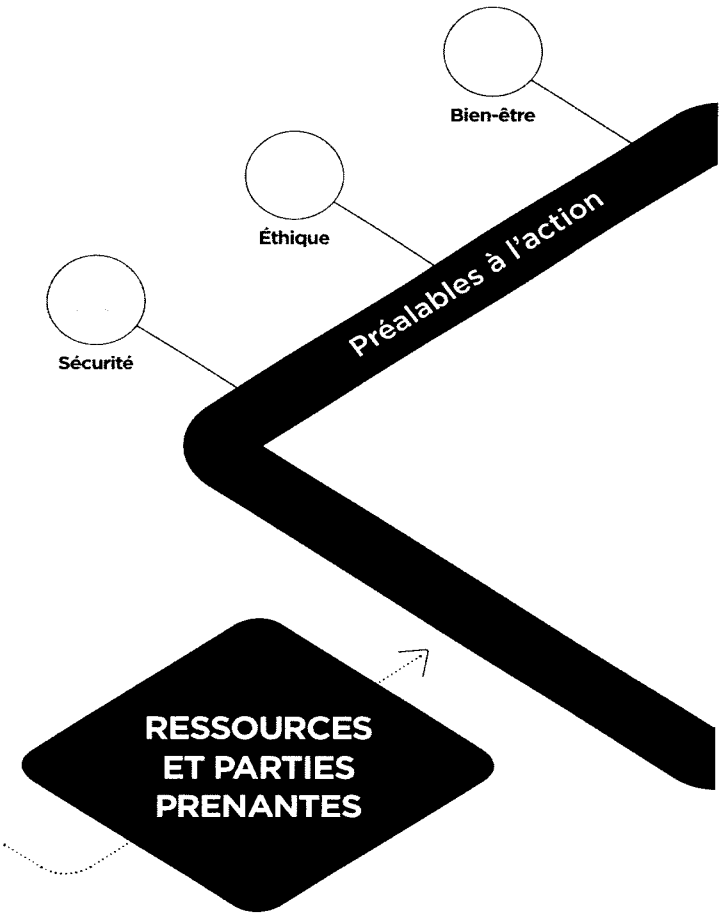
CAPITAL MATÉRIEL : IMMOBILIER ET MOBILIER

- **6 Mds** de patrimoine immobilier
- **1 005 établissements** représentant plus de **103 000 lits** au 31/12/2019
- 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

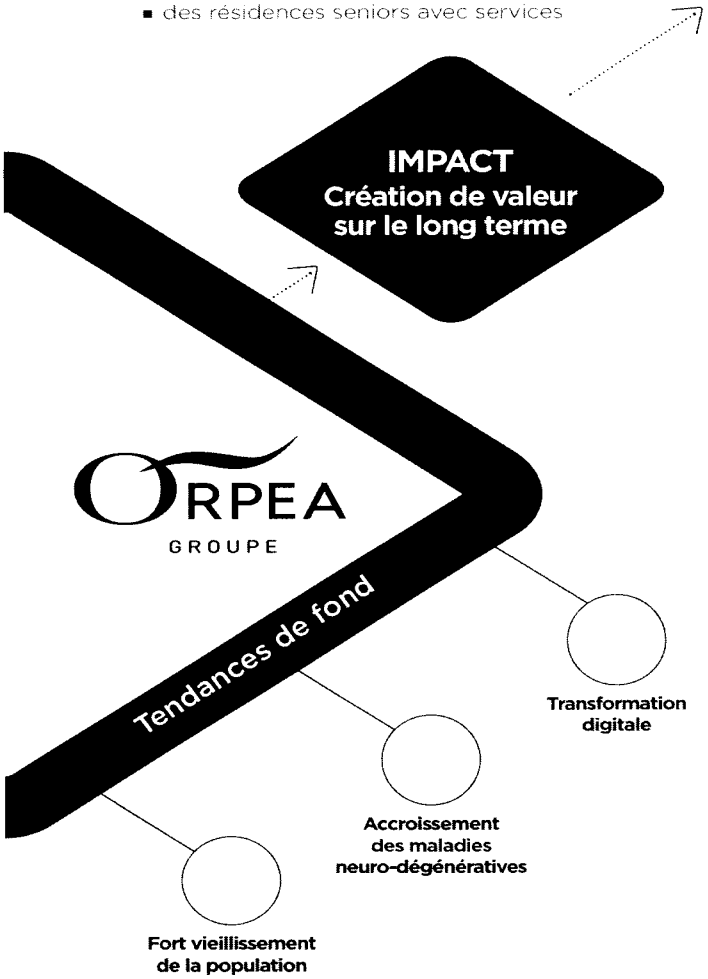
Prise en charge des personnes en perte d'autonomie (physique ou psychique) afin de leur dispenser des soins essentiels à leur bien-être dans le respect de leur individualité



Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 **265 000 patients et résidents** par an à divers stades de Dépendance
- Étude de satisfaction des résidents : **92 % de taux de satisfaction** et **94 % de taux de recommandation**
- Restauration : **52 millions de repas servis par an**

POLITIQUE SOCIALE

- **18 heures de formation** par collaborateur par an
- **65 % des postes de Direction occupés par une femme**
- Plus de **6 000 salariés en apprentissage et en alternance**
- Diversité des âges : **9 % des effectifs ont moins de 25 ans** et **19 % ont plus de 55 ans**

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

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

DYNAMISME SOCIÉTAL AU SERVICE DES TERRITOIRES

- Présence dans **20 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 **14 000 recrutements en 2019**

PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE

- Chiffre d'affaires : **+ 20 % de croissance annuelle** moyenne sur 15 ans
- Résultat net part du Groupe : **+ 18 % 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

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

4.2 RENFORCER L'ENGAGEMENT RSE DU GROUPE

4.2.1 UN ENGAGEMENT RÉ-AFFIRMÉ

ORPEA est un acteur de référence en matière de prise en charge de personnes fragiles et vulnérables. 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.

Le modèle économique du Groupe l'amène également à être un acteur dans le domaine de l'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 qui imposent notamment un suivi régulier des bâtiments.

ORPEA est donc engagé dans une démarche RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) depuis de nombreuses années. Et l'intégration de critères extra-financiers dans le calcul de la rémunération variable de la Direction Générale et d'une partie du management témoigne d'une volonté de progrès sur des thématiques centrales pour ORPEA.

En 2019, la Direction Générale a souhaité donner une nouvelle impulsion à la démarche par la création d'un poste de responsable RSE à temps plein au sein de la Direction de la communication, innovation et RSE. Rattachée à la Direction Générale, la Direction RSE a pour mission de poursuivre et d'amplifier les politiques RSE existantes.

À cet effet, une évaluation du niveau de maturité actuel en matière de RSE a été réalisée fin 2019 en collaboration avec un cabinet indépendant. Ce diagnostic, alimenté par des interviews de parties prenantes internes, un benchmark multisectoriel et une analyse documentaire, s'appuie sur un référentiel international, le SASB (*Sustainability Accountancy Standards Board*). Ainsi a été évalué le niveau d'avancement de la démarche RSE d'ORPEA sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Cette évaluation de la maturité a permis de dégager les premiers axes de travail et de partager une approche de la RSE. Convaincu que les défis du développement durable se relèvent aussi localement, ORPEA se fixe pour objectif de déployer localement des politiques Groupe ambitieuses, en intégrant les attentes de ses parties prenantes. La RSE constitue donc un élément de création de valeur partagée pour l'ensemble des parties prenantes mais également un outil de maîtrise de ses risques.

4.2.2 DES ENJEUX RSE IDENTIFIÉS

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 conformité a été initié en 2017. La dynamique s'est poursuivie en 2018 par le recrutement des équipes au niveau *Corporate* et, en 2019 et par le recrutement de relais dédiés au Contrôle Permanent au niveau des *Clusters*. Cette direction, qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et, afin de garantir son indépendance, fonctionnellement au Comité d'Audit, 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 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 « Group Standards » à l'échelle du Groupe et *via* la participation aux différents projets pour s'assurer du bon traitement des risques,
  - la Conformité, qui veille au bon respect par le Groupe de ses obligations 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, qui 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.

Le groupe ORPEA a réalisé en 2019 une refonte complète de sa cartographie des risques visant à identifier les principaux risques à l'échelle du Groupe. L'ensemble des filiales et activités a été intégré à la démarche pour tenir compte de l'évolution de l'entreprise ainsi que de l'environnement dans lequel elle se développe. La cartographie a été présentée et partagée dans son intégralité avec les membres de la Direction Générale du Groupe et le Comité d'Audit. La démarche de cartographie des risques du Groupe 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 des plans d'actions visant à atténuer les risques représentant des enjeux clés pour le Groupe.

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...) et désormais RSE œuvrent à la définition et au déploiement de politiques permettant de les maîtriser. 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.

Ces politiques sont détaillées au sein des chapitres 2 à 7 de la présente DPEF.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Parties Prenantes	Principaux risques extra-financiers identifiés	Politiques mises en œuvre [1]	Indicateurs de performance (qualitatifs ou quantitatifs)
Société civile/régulateurs	Risque de non-respect des principes Groupe en matière d'éthique, de lutte contre la corruption et de trafic d'influence	4.3. Agir dans un cadre éthique	Existence et déploiement d'un Code de conduite
Résidents/patients/ bénéficiaires de service à domicile et leurs familles	Risque lié au non-respect des droits et de la dignité des personnes fragilisées	4.4.2. Respecter les droits et la dignité des résidents et patients	Nombre de procédures qualité Taux de satisfaction des résidents & familles vis-à-vis du personnel et de la restauration
	Risque lié à la prise en charge médicale et à la qualité des soins	4.4.3. Assurer la santé des résidents et patients et maintenir leur autonomie	Nombre de critères contrôlés sur la restauration Nombre moyen de contrôles internes et externes effectués
	Risque lié aux conditions de sécurité des locaux	4.4.4. Garantir la sécurité des personnes accueillies au sein des établissements	Résultats évaluations externes Audits internes réalisés et nombre de critères contrôlés Nombre d'évènements indésirables
	Risque d'absence de dialogue avec les patients/résidents et familles	4.4.5. Entretenir un dialogue transparent avec les résidents, les patients et les familles pour satisfaire leurs attentes	Taux de réclamation Taux de satisfaction Taux de recommandation
Collaborateurs	Risque lié à l'attractivité, à la difficulté de recrutement et de rétention des collaborateurs notamment pour les professions sous tension (médicales et paramédicales)	4.5.3. Développer l'attractivité 4.5.5. Accompagner le développement des collaborateurs	Taux de turn-over du personnel % de femmes aux postes de direction Heures de formation Taux de promotion interne (France)
	Risque de non-maintien d'un dialogue social propice à la stabilité	4.5.4.4. Maintenir un dialogue social de qualité	Gestion du dialogue social
	Risque lié à la santé et à la sécurité des collaborateurs	4.5.4. Veiller à la santé sécurité	Taux de fréquence et gravité des accidents Taux d'absentéisme
Environnement	Risque de non prise en compte du cadre éco-responsable dans les projets de construction et/ou dans la gestion des établissements	4.6. Limiter l'empreinte environnementale	Nombre de m^3 d'eau consommés Gestion des déchets
	Risque lié au changement climatique	4.6. Limiter l'empreinte environnementale	Consommations d'énergie en MWh Émissions de CO_2
Fournisseurs	Risques liés aux achats, fournisseurs et sous-traitants	4.7.1. Construire une politique achats responsable	% de fournisseurs référencés [2] participant à l'auto-évaluation RSE d'ORPEA (France)

(1) Renvoi vers les parties concernées.
(2) Fournisseur avec lequel un contrat-cadre a été signé.

ORPEA considère ces enjeux comme autant d'opportunités de création de valeur. Et, au-delà de la maîtrise des risques liés à l'exercice de son métier, ORPEA a une empreinte positive localement en s'engageant sur des thématiques de société (partie 7).

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

4.2.3 LE 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. 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 des personnes, à la protection de l'environnement sur l'ensemble des territoires où il est présent.

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

Cartographie des risques Groupe

La Société a réalisé en 2019 une refonte complète de sa cartographie des risques visant à identifier les principaux risques à l'échelle du Groupe. L'ensemble des filiales et activités a été intégré à la démarche pour tenir compte de l'évolution de l'entreprise ainsi que de l'environnement dans lequel elle se développe. La cartographie a été présentée et partagée dans son intégralité avec les membres de la Direction Générale du Groupe et le Comité d'Audit. La démarche de cartographie des risques du Groupe 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 des plans d'actions visant à atténuer les risques représentant des enjeux clés pour le Groupe.

Cartographies spécifiques

[illegible] en lien avec les résidents, [illegible]

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. Le Groupe a été fortement proactif dans le traitement de ces risques et a développé un savoir-faire reconnu en matière de prise en charge globale, tant sur le plan médical que sur la qualité des prestations et la sécurité des établissements.

[illegible]

Le Groupe a toujours érigé la sécurisation et la confidentialité des données en priorité stratégique. Une cartographie des risques pouvant porter atteinte à la protection des 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 représentent des enjeux certains. L'application du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) en mai 2018 a permis de renforcer la politique Groupe en la matière, qui a ainsi nommé un délégué à la protection des données (*Data Protection Officer* - DPO) 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*/Business Units qui mettent en œuvre opérationnellement la politique Groupe.

Risques liés aux 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'informations et à la cybersécurité a été réalisée en 2019. Outre les risques propres aux systèmes d'information et à la cybersécurité, cet exercice a permis de faire également une revue des fournisseurs stratégiques du Groupe.

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, ou le risque de fraude. La première cartographie des risques de non-conformité a été présentée début 2018 par la Direction audit, risques et conformité avec le support d'un cabinet externe pour assurer une cohérence de la méthodologie et une exhaustivité de l'approche. Lors de la présentation du programme de *Compliance* dans les *Clusters*/ Business Units du Groupe courant 2018 et 2019, un focus a été réalisé sur les risques de non-conformité présents localement et la cartographie a été mise à jour.

Risques environnementaux

Les risques environnementaux ont été identifiés à dire d'experts en lien avec la Direction RSE d'ORPEA. Ils correspondent principalement aux enjeux internationaux liés aux conséquences du changement climatique formalisés dans le cadre de la COP 21. Ces enjeux correspondent plus largement à une meilleure maîtrise des ressources et une lutte contre la pollution.

Principaux risques

Les principaux risques identifiés dans le cadre du devoir de vigilance sont les suivants :

Santé et sécurité des personnes

- Risque lié à la prise en charge médicale et à la qualité des soins.
- Risque lié aux conditions de sécurité des locaux.
- Risque lié à la santé et à la sécurité des collaborateurs.

Droits de l'homme et éthique des affaires

- Risque lié au non-respect des droits et de la dignité des personnes fragilisées.
- Risque lié aux tiers/fournisseurs.

Environnement

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

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

4.2.3.2 PROCÉDURES D'ÉVALUATION ET DE SUIVI DE MISE EN ŒUVRE

Plusieurs départements du groupe ORPEA sont impliqués dans l'évaluation régulière des risques et le suivi des mesures d'atténuation.

Évaluation et suivi des établissements du Groupe

Plusieurs types d'évaluations sont régulièrement effectués au sein des établissements du Groupe afin de garantir le bon fonctionnement des dispositifs qualité mis en place. Ces évaluations peuvent être réalisées par les équipes internes ou par des administrations ou organismes externes. En complément des évaluations internes et externes, des enquêtes sont conduites auprès des résidents/patients/personnes à domicile pour évaluer leur niveau de satisfaction.

Évaluations internes

Les évaluations internes sont assurées par les Directions régionales, le département qualité et la Direction médicale ; des auto-évaluations sont également réalisées par les équipes des établissements. ORPEA a en effet développé un processus strict de contrôle qualité appliqué à l'ensemble de ses établissements au sein de tous les *Cluster*/Business Units. 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 processus Qualité. Pour plus de détails sur les politiques mises en œuvre et les indicateurs, il convient de se rapporter à la partie 4.4.4.

En complément des évaluations réalisées par les équipes internes d'ORPEA, des audits externes réalisés par des organismes habilités sont diligentés (par exemple, laboratoire d'analyses des produits alimentaires, bureau de contrôle externe pour la sécurité des bâtiments).

Évaluations externes

Les activités du groupe ORPEA sont soumises à des évaluations, des contrôles et des certifications régulières de la part des autorités compétentes et d'organismes indépendants. Pour plus de détails sur les politiques mises en œuvre et les indicateurs, il convient de se rapporter à la partie 4.4.4.

Enquêtes de satisfaction

Des enquêtes de satisfaction sont organisées par l'intermédiaire d'organismes indépendants sur l'ensemble des sites du Groupe. Si nécessaire, des plans d'améliorations sont définis à l'échelle de chaque site afin de maintenir les hauts standards qualité du Groupe (cf. partie 4.4.5. de la présente DPEF).

Évaluation et suivi de la situation des *Clusters*/Business Units du Groupe

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 Délégué aux Opérations en charge du suivi de l'entité en question. Différents services supports (locaux ou *Corporate*) interviennent ponctuellement dans ces réunions.

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. 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.

Les décisions ainsi validées sont déclinées dans les plans d'action 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, d'autres actions correctives.

Comité Éthique

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 bientraitance.

Afin de promouvoir une culture professionnelle responsable et pragmatique de l'éthique clinique, et d'inviter à innover, à se questionner et à 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 24 dossiers qui ont candidaté dans la catégorie « Éthique clinique ».

La fonction audit, risques et conformité

Sous l'impulsion de la Direction Générale, un renforcement de la Direction audit, risques et conformité a été initié en 2017. La dynamique s'est poursuivie en 2018 par le recrutement des équipes au niveau *Corporate* et, en 2019, par le recrutement de relais dédiés au Contrôle Permanent au niveau des *Clusters*/Business Units. Cette direction, qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et, afin de garantir son indépendance, fonctionnellement au Comité d'Audit, 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 ;
- 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.

Comité Développement Durable France

Un Comité de Pilotage composé des départements achats, travaux-construction, qualité et communication a été mis en place depuis 2013 afin de piloter ensemble le plan d'action ; il se réunit tous les deux mois et permet d'effectuer un suivi des 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 ;
- l'optimisation de la gestion des déchets liés aux soins (DASRI) et au gaspillage alimentaire ;
- la réduction des émissions de CO_2 liées aux déplacements ;
- la sensibilisation des salariés et des résidents, patients.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Évaluation et suivi de la situation des sous-traitants/fournisseurs

Les engagements sociétaux

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.

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 de proposer des actions correctives à mettre en place.

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. (Se reporter à la section 4.7.1. de la DPEF pour davantage d'information sur ce sujet).

L'évaluation des tiers

La Direction Conformité, internalisée début 2018 au sein de la Direction audit, risques et conformité, 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 reponses reçues.

Parallelement, 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. (Se reporter à la section 4.3. de la DPEF pour davantage d'information sur ce sujet).

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

Le Groupe a initié, avec l'ensemble de ses équipes, des actions d'atténuation ou de prévention des risques d'atteinte grave aux droits humains et à l'environnement.

Santé et sécurité des personnes

Des plans d'action pour limiter et réduire les atteintes potentielles à la santé et à la sécurité des personnes sont en place et portent essentiellement sur les points ci-dessous :

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 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.

Assurer la santé des résidents, patients et bénéficiaires

Afin de faire face aux divers risques auxquels peuvent être confrontés les établissements (pandémie, infectieux, sécurité alimentaire, sécurité des dispositifs médicaux...), le groupe ORPEA a mis en place des mesures préventives et des plans d'action correctifs dans le respect des législations des différents pays. Ainsi le Groupe a déployé une politique de formation des équipes sur les bonnes pratiques à mettre en œuvre. Le Groupe a investi dans des outils informatisés afin de pouvoir garantir une parfaite traçabilité des actes de soins ainsi que des médicaments. Le Groupe a également défini un plan alimentaire afin de garantir la sécurité alimentaire et offrir une alimentation saine et de qualité. De plus, afin de compléter ce dispositif, un plan de gestion de crise est en place.

Respect des conditions de travail

- Veiller à la santé à la sécurité et au bien-être des collaborateurs : 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 de 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, à mettre à disposition des équipes la salle de sport, faciliter la réservation d'une place en crèche par exemple.
- 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 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

- 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, à la gestion de crise, à l'animation d'équipe ou encore à la prévention des risques psychosociaux qui sont dispensées chaque année. En parallèle et dans un souci d'accompagner des collaborateurs soumis à une charge émotionnelle forte du fait même du 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.
- Favoriser la qualité de vie au travail : 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.

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. 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...). Ainsi, un budget travaux est mis en place chaque année par la Direction travaux Groupe et la Direction Générale afin notamment de répondre en tout point aux normes réglementaires. Une Direction travaux, implantée dans chacune des Business Units, a en charge la mise en œuvre et le suivi de toutes les opérations de maintenance et de sécurité des bâtiments. 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. (Pour plus de détails sur les politiques mises en œuvre et les indicateurs de suivi, il convient de se reporter à la section 4.4. de la DPEF).

Droits humains et éthique des affaires

Des plans d'action pour respecter les droits des résidents et patients et garantir une prise en charge de qualité. Ils portent essentiellement sur les points ci-dessous :

Respecter les droits et la dignité des personnes fragilisées

Le Groupe a mis en place au sein de tous ses établissements un protocole préventif et curatif concernant la maltraitance, permettant de prévenir tout acte de maltraitance (modalités de recrutement, intégration des salariés, accompagnement et formation).

Ethique des affaires

Les directions achats, juridique et conformité collaborent au cas par cas pour définir, en collaboration avec les tiers, les actions à mettre en œuvre en fonction des résultats des évaluations. Le déploiement du Code de conduite contribue également à développer une culture de l'éthique au sein d'ORPEA.

(Pour plus de détails sur les politiques mises en œuvre et les indicateurs de suivi, il convient de se reporter à la section 4.3. de la DPEF).

Environnement

Des plans d'action pour limiter la pollution et répondre aux enjeux climatiques sont en place au niveau du Groupe et portent essentiellement sur les points ci-dessous :

- amélioration de la performance énergétique des sites et limitation des consommations d'énergie et d'eau ainsi que des émissions de gaz à effet de serre ;
- optimisation de la gestion des déchets ;
- gestion des DASRI ;
- lutter contre le gaspillage alimentaire ;
- politique Responsable dans la construction de ses Immeubles.

Pour plus de détails sur les politiques mises en œuvre et les indicateurs de suivi, il convient de se reporter à la section 4.6. de la DPEF.

4.2.3.4 MISE EN ŒUVRE DE MÉCANISMES D'ALERTE

Être attentif aux réclamations des résidents et des patients

La préoccupation majeure des directeurs d'établissement est d'entretenir en permanence le dialogue pour satisfaire les attentes des résidents/patients et des 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 de favoriser leur autonomie.

Diverses actions sont développées au sein du Groupe pour favoriser cette écoute attentive et bienveillante. Ainsi, une attention particulière est portée aux réclamations exprimées par les patients/résidents et leur famille, à leur traitement et à leur suivi dans le temps. En parallèle, un dialogue constructif est instauré au sein de tous les établissements et dans toutes les *Clusters*/Business Units :

- dans le cadre des commissions (menus, animation...) ;
- des Conseils de résidents (connus en France en tant que « Conseils de la Vie Sociale ») ;
- 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).

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.

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. (Pour plus d'information sur les dispositifs d'alerte, se reporter à la section 4.3. de la DPEF).

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Le déploiement d'outils de mesure en matière environnementale

La mise en place de la plateforme Deepki permet au Groupe de détecter dans les meilleurs délais des consommations d'énergie ou d'eau anormales. Des plans d'actions correctrices sont déterminés afin de remédier à ces dysfonctionnements.

Sujets relatifs au devoir de vigilance	Section du présent document de référence
Santé et sécurité des personnes	4.4.3. Assurer la santé des résidents et patients et maintenir leur autonomie 4.4.4. Garantir la sécurité des personnes accueillies au sein des établissements 4.5.4. Veiller à la santé et à la sécurité des collaborateurs
Droits humains	4.4.2. Respecter les droits et la dignité des résidents et patients 4.5.6. Promouvoir la diversité et l'inclusion 4.5.6.4. Respecter les conventions de l'OIT
Environnement	4.6.2. Politique environnementale générale 4.7.1. Politique achats responsable

4.3 AGIR DANS UN CADRE ÉTHIQUE

4.3.1 PRINCIPAUX ENJEUX IDENTIFIÉS

Le groupe ORPEA est un acteur de référence dans le secteur de la prise en charge des situations de fragilité. 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 « Tolérance zéro » 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.

Cette volonté s'est également concrétisée par un renforcement des équipes, à la fois au niveau *Corporate* mais également par la création d'un réseau de référents Conformité au sein de *Clusters*/Business Units, destiné aussi à accompagner le développement du Groupe à l'international. Ces référents locaux dédiés aux activités de contrôle, s'assurent 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*/Business Unit est assurée *via* une communication et des interactions régulières pour favoriser la transparence sur les sujets rencontrés tant au niveau *Corporate* que local. 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.

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

4.3.2.1 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 de 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Ces documents s'accompagnent également d'une politique cadeaux qui a été harmonisée et adaptée par chaque *Cluster*/Business Unit.

Ces principes éthiques ainsi que le Code de conduite 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.

En 2019, reconnu pour son niveau d'excellence en la matière, le groupe ORPEA a obtenu le prix « Coup de Cœur » lors des Trophées d'Excellence 2019 de la Chaire Master Droit et Éthique des Affaires de la faculté de droit de Cergy Pontoise.

Le Code de conduite

Le Code de conduite décline les engagements d'ORPEA en matière d'éthique dans les affaires 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 de conduite est déjà mis à disposition en langue française et anglaise sur le site institutionnel du Groupe pour en faciliter la diffusion en toute transparence [1]. Il a également été présenté au management de tous les *Clusters*/Business Units pour une adaptation en fonction des réglementations locales et traduit dans toutes les langues où le Groupe est présent. À court terme, le Code sera disponible sur le site institutionnel dans l'ensemble des langues du Groupe. L'objectif consiste à le déployer auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe en commençant par la Direction Générale, les dirigeants de chaque Business Unit/*Cluster* et les fonctions centrales. Les directeurs régionaux et les directeurs d'établissement sont également ciblés ; ces derniers ayant la responsabilité de le promouvoir au sein de leur établissement. À cet effet, des formations en présentiel ont été mises en place et plusieurs supports de communication conçus, adaptés à chaque public. Un module *e-learning* est également en cours de réalisation à destination de l'ensemble des collaborateurs des *Clusters*/Business Units pour offrir une expérience de formation complète autour des différents principes du Code et pour optimiser sa diffusion.

La présentation du Code de conduite fait également partie du processus d'intégration des nouveaux collaborateurs (siège et établissements) et il est annexé à leur contrat de travail. En complément, le Code de conduite est affiché dans les locaux du personnel au sein des établissements, permettant à chaque collaborateur d'être informé de son existence et de la nécessité d'en prendre connaissance.

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 4.3.2.5.) ont également été déployés afin de structurer toute la démarche autour du présent Code.

Dès 2018, des sessions de formations en présentiel (avec signature de fiches de présence), ont été dispensées à la Direction Générale, aux fonctions *Corporate* et à la Business Unit France, incluant les établissements. Ces formations ont notamment abordé les volets anti-corruption et trafic d'influence au travers de cas pratiques. Les populations identifiées comme étant les plus sensibles à savoir, Développement, Travaux, Achats, IT, Qualité & Comptabilité ont été formées en priorité par la Direction conformité. Ainsi, en 2018, au niveau de la Business Unit France, 100 % de l'équipe dirigeante, des responsables de services et des managers d'établissements ont été formés.

En 2019, le déploiement du programme de formation s'est poursuivi sur l'ensemble des *Clusters*/Business Units du Groupe. Tous les dirigeants des *Clusters*/Business Units ont été formés en présentiel sur le Code de conduite Groupe au cours du premier trimestre 2019. Puis, des modules de formation accompagnés de supports adaptés ont été partagés avec les référents *compliance* locaux afin de faciliter la formation des collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel au sein du Groupe. À fin 2019, un total de plus de 14 400 personnes ont été formées depuis le début du déploiement du Code de conduite en 2018.

Une relecture et des ajustements pourront être apportés au Code de conduite en 2020 avant une mise à jour plus approfondie du contenu en 2021, afin de continuer à entretenir une dynamique autour de ses principes et des exemples énoncés.

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 ont également été déployés afin de structurer toute la démarche autour du présent Code.

La Charte qualité

Chaque *Cluster*/Business Unit 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 basé tant sur les valeurs éthiques du Groupe que sur les points d'attention que chaque établissement doit avoir au regard de la gestion de ses activités. Afin d'être au plus près des attentes des résidents, patients et de leurs familles, ces chartes intègrent les spécificités locales de chaque métier, Business Unit, *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 Business Units/*Clusters* adoptent également des chartes nationales comme c'est le cas pour le *Cluster* France qui applique la Charte de la personne hospitalisée en vigueur dans tous ses établissements sanitaires mais aussi celle du respect des droits des personnes âgées dépendantes pour ses maisons de retraite.

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

(1) https://www.orpea-groupe.com/actualites-et-publications/code-de-conduite-du-groupe-orpea

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

La Charte des engagements de l'équipe

Le Groupe a toujours considéré l'importance de partager au sein des équipes des valeurs communes. C'est sur cette base qu'une réflexion a été menée dès 1998 afin de permettre à chaque établissement de réfléchir aux valeurs qui fondent la pratique professionnelle des équipes. De cette réflexion est née « la Charte des engagements de l'équipe ».

Cette charte 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 se réunissent 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 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 et notamment les mini-formations qui reprennent tout au long de l'année chacune de ces valeurs.

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

Politique cadeaux et invitations

Le Groupe a refondu sa politique cadeaux et invitations et l'a diffusée à l'ensemble des *Clusters* et Business Units fin 2018. Celle-ci a fait l'objet d'une harmonisation et d'adaptations dans chaque *Cluster*/Business Unit courant 2019.

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.

La politique cadeaux et invitations définit les règles à appliquer par le personnel du Groupe dans le cadre de ses interactions avec les fonctionnaires, représentants du gouvernement, tiers, professionnels de santé et fournisseurs. Elle fixe également les seuils en matière de cadeaux et d'invitations qui sont adaptés dans chaque *Cluster*/Business Unit en fonction des usages et des réglementations applicables.

L'ensemble des collaborateurs des *Clusters*/Business Units sont régulièrement sensibilisés à la politique : que ce soit à l'occasion de réunions spécifiques abordant des thématiques *compliance*, ou bien encore à l'occasion d'événements festifs tels que Noël par exemple, qui sont propices à la remise et/ou à la réception de cadeaux et invitations. Une communication leur est adressée sous divers supports, contenant un rappel des règles applicables.

4.3.2.2 CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE NON-CONFORMITÉ

Début 2018, le Groupe s'est doté d'une première cartographie, abordant un certain nombre de risques dont la corruption et le trafic d'influence préconisés par la loi Sapin 2. Elle a été réalisée avec le support d'un cabinet externe, pour assurer une cohérence de la méthodologie et une exhaustivité de l'approche. Cette cartographie contenait également un certain nombre d'autres risques pouvant conduire à des non-conformités, tels que le non-respect du droit de la concurrence, ou encore le risque de fraude. Cette première cartographie a été présentée début 2018 par la Direction audit, risques et conformité.

Les risques clés du Groupe ainsi que les facteurs aggravants ont été identifiés *via* une première série d'entretiens avec des parties prenantes internes, responsables d'activité. 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 de *Compliance* dans les *Clusters*/Business Units du Groupe courant 2018 et 2019, un focus a été réalisé sur les risques de non-conformité présents localement (et la cartographie a été mise à jour).

Une refonte complète de la cartographie de non-conformité est prévue courant 2020 dans le Groupe, afin de prendre en compte l'évolution des recommandations de l'AFA sur ce sujet et les décisions récentes qui ont été rendues par la Commission des sanctions.

4.3.2.3 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 4.7.1. de la présente DPEF.

4.3.2.4 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 conformité), 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 dont les fournisseurs ont 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 approfondis de *due diligence Compliance*. Des plans d'action ont ensuite été mis en œuvre en fonction des réponses reçues.

Parallèlement, le Code de conduite a été diffusé aux fournisseurs du Groupe et des clauses *Compliance* sont venues 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 avant l'entrée en relation dans chaque *Cluster*/Business Unit. Ainsi, un processus de vérification de l'intégrité est conduit *via* des outils dédiés tels que Lexis Nexis et Dow Jones, pour éviter tout risque de corruption et/ou de trafic d'influence. Celui-ci est complété le cas échéant par des enquêtes approfondies, (en fonction de la nature du tiers, de la nature des prestations réalisées, des interactions potentielles avec

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

des agents publics et des risques décelés). À titre d'exemple, chaque nouvelle acquisition est soumise à un processus de *due diligence* formalisé.

En 2019, plus de 800 *due diligences* ont été réalisées avec le soutien des référents Conformité locaux, couvrant, en grande majorité, la vérification d'intégrité de tiers stratégiques (tels que fournisseurs de premier rang, contractant général) et des tiers en lien avec les opérations de développement (intermédiaires, vendeurs).

4.3.2.5 LA MISE EN PLACE D'UN OUTIL DE SIGNALEMENT

Depuis juin 2018, conformément à la loi Sapin II, 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 conformité) a mis en place les conditions permettant de faciliter la remontée d'informations. À fin 2019, seuls trois cas ont été remontés et aucun ne portait pas sur des faits de corruption.

La faible remontée des cas au travers du site de signalement s'explique en partie par la coexistence d'autres canaux de remontée des préoccupations des collaborateurs. Ces derniers s'adressent encore très souvent à leur supérieur hiérarchique, aux ressources humaines ou bien encore à la *Compliance Corporate*, afin d'échanger plus librement en direct et favoriser la convivialité dans les interactions.

4.3.2.6 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

4.4 PRENDRE SOIN DANS UN CADRE ADAPTÉ

4.4.1 PRINCIPAUX ENJEUX IDENTIFIÉS

La mission première du groupe ORPEA sur l'ensemble de ses activités consiste à soigner et accompagner les personnes fragilisées et en perte d'autonomie. Très encadrée par un ensemble de réglementations spécifiques, cette mission impose à ORPEA un respect absolu des priorités suivantes :

- Respecter les droits et la dignité des résidents et patients de manière prioritaire et ce à chaque instant de sa pratique quotidienne.
- Assurer la santé des résidents et des patients est un enjeu inscrit au cœur même de l'activité d'ORPEA et constitue une priorité pour l'ensemble des équipes au sein des établissements du Groupe.
- Garantir la sécurité physique des personnes accueillies en son sein constitue un préalable pour tout établissement de santé ou médico-social.

4.4.2 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 et soins à domicile, dans le respect des principes fondateurs des droits de l'homme, de même que des chartes encadrant les personnes hospitalisées et/ou accueillies en établissements pour personnes âgées dépendantes.

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

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

Par ailleurs, le résident/patient/bénéficiaire 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. Cette formation, inscrite au plan de formation des établissements et principalement à destination des équipes concernées (médecin, infirmier et aide-soignant), 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.

Par ailleurs, les établissements du Groupe respectent bien évidemment les lois en vigueur en la matière.

Plus globalement, au-delà du respect des droits des résidents/patients, chaque établissement du groupe ORPEA s'est engagé dans une démarche de bientraitance, qui trouve ses fondements dans le respect de la personne, de sa dignité et de sa singularité.

La démarche de bientraitance 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 bientraitance 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, tant en central qu'au niveau de chaque établissement, ont été mis en place pour assurer cette réflexion permanente essentielle à une démarche volontariste de bientraitance. 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 des établissements étant déchargés de l'essentiel des fonctions supports). La Direction de l'établissement est disponible pour accompagner au quotidien les équipes (mini-formations, staff hebdo...) et les équipes support régionales (qualité, restauration, travaux...) peuvent également venir en appui, si besoin était.

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 bientraitance. Ce Comité est composé de 16 personnes, médecins et/ou professionnels de santé, internes et externes au Groupe et venant de cinq pays différents, pays au sein desquels ORPEA est implanté.

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 24 dossiers qui ont candidaté dans la catégorie « Éthique clinique » (voir 4.4.6.).

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 (pour plus de détails sur les mini-formations, voir 4.5.5.2.).

4.4.3 ASSURER LA SANTÉ DES RÉSIDENTS ET PATIENTS ET MAINTENIR LEUR 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.

LA DÉFINITION DE PROCÉDURES QUALITÉ À TOUTES LES ÉTAPES DE LA PRISE EN CHARGE

Chaque pays dispose d'un département qualité en charge de rédiger et coordonner avec les services experts des procédures qui encadrent les bonnes pratiques de prise en charge et de qualité de vie des résidents/patients/bénéficiaires au sein de tous les établissements, tant pour la mise en œuvre initiale que pour leur mise à jour dès que nécessaire. L'existence de ces procédures et leur mise à jour régulière font l'objet d'un suivi par le département qualité Groupe, tous les trimestres *a minima* et d'un reporting lors du bilan annuel.

Dans chacun des pays où le Groupe est implanté, ce sont *a minima* 400 procédures dites « majeures » qui existent et qui encadrent les pratiques des équipes tant sur les soins que sur la restauration, la gestion, les activités, la maintenance et sécurité... Chacune de ces procédures est ensuite déclinée en protocoles d'application et outils de traçabilité et de formation.

L'ACCOMPAGNEMENT ET LA FORMATION DES ÉQUIPES

Il s'agit notamment de former les équipes 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...

Cette formation des équipes qui a toujours constitué un des piliers du Groupe est reconnue par les résidents et familles qui, dans le cadre de l'enquête de satisfaction 2019, ont exprimé un taux de satisfaction de plus de 91 % vis-à-vis de la qualité, la disponibilité et la compétence du personnel.

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, 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 APPORTS NUTRITIONNELS, SATISFACTION DES CONVIVES ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE



52
millions de repas
servis en 2019

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 52 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 leur 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. 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.

  En complément, et dans tous les pays où la réglementation l'exige (France, Espagne, Portugal, Belgique, Italie et Chine), ORPEA a mis en place des contrôles externes par des laboratoires agréés ; ainsi, c'est tant la qualité et propreté des locaux de cuisine que la conformité bactériologique des produits préparés qui sont contrôlées *a minima* chaque trimestre. À compter de 2020, le Groupe a décidé d'étendre ces contrôles dans tous les pays où il est présent et ce, au-delà des exigences réglementaires.
- Ensuite sur le volet nutritionnel : les menus de chaque pays sont élaborés avec la Direction médicale, en collaboration avec des diététiciennes, et en tenant compte des recommandations françaises de l'ANSES (Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail), du PNNS

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

(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. Chaque menu est ensuite adapté, si besoin, par la Direction médicale ou Direction soignante du pays en lien avec la Direction médicale Groupe et ce, afin de tenir compte au plus près des besoins et dispositions locaux. Le plan alimentaire proposé 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 et sur le respect du bien-être animal : la Direction restauration du Groupe considère la qualité comme un critère à part entière pour le référencement des produits alimentaires ; ainsi, sont favorisées 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. Également, dans le cadre du respect du bien-être animal, nous demandons à nos fournisseurs la garantie que les cinq libertés fondamentales énoncées l'Organisation mondiale de la santé animale soient parfaitement respectées et édictées au sein de leur politique RSE :

- absence de faim, de soif et de malnutrition ;
- absence de peur et de détresse ;
- absence de stress physique ou thermique ;
- absence de douleur, de lésions et de maladie ;
- absence d'expression d'un comportement anormal.

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.

Parce que la nutrition fait partie intégrante du soin et de la qualité de vie, ORPEA s'est toujours attaché à ce qu'une attention particulière soit apportée à la qualité des repas servis et ce, quel que soit le moment du service ou le lieu. Chaque année, le baromètre de satisfaction vient précisément mesurer le taux de satisfaction de nos clients envers la qualité des repas. En 2019, 88 % des clients se sont dit être satisfaits de la qualité des repas servis au sein des établissements ORPEA.

LA MISE EN ŒUVRE DE PROGRAMMES D'ÉDUCATION ET DE PRÉVENTION POUR MAINTENIR L'AUTONOMIE DES RÉSIDENTS ET PATIENTS

Des programmes d'éducation à la santé ou de psychoéducation ont été développés à destination des patients (et parfois également ouverts à leurs proches) par toutes les cliniques du Groupe en France, tant en Psychiatrie qu'en Soins de Suite et de Readaptation, et ce, dans l'ensemble des spécialités couvertes.

Ces programmes permettent aux patients d'améliorer leurs connaissances concernant leur pathologie et les aident à prévenir les facteurs de risque pour leur santé afin de mieux vivre, mieux maîtriser leur traitement et consolider leur guérison, prolongeant ainsi les acquis de l'hospitalisation une fois rentrés à domicile.

Afin de promouvoir le bien-être des patients et leur donner des clés pour prendre soin d'eux, des partenariats peuvent également être mis en place pour proposer des prises en charge alternatives non médicamenteuses, complémentaires, comme la yoga thérapie en SSR pour les patients souffrant de douleurs chroniques ou d'affections cancéreuses.

Certaines cliniques ont même vu leur programme de prévention labellisé par l'Agence Régionale de Santé en tant que programme d'Éducation Thérapeutique du Patient (ETP). Au total en France, 30 programmes ont ainsi été labellisés.

En complément, les cliniques psychiatriques du Groupe ont enrichi cette démarche en s'engageant dans une approche novatrice dans la façon de transférer les compétences aux patients pour qu'ils soient en mesure de devenir autonomes sur la gestion de leur pathologie et de leur traitement. Par exemple, en France, les cliniques ont une démarche active de recrutement de patients « pair-aidants ». Il s'agit d'anciens patients rétablis, ayant bénéficié d'une formation universitaire pour acquérir des connaissances théoriques et pratiques sur sa maladie, qui les habilite à participer à construire et délivrer des programmes de soin (troubles bipolaires, schizophrénie...).

Fort de ces expériences, ORPEA entend désormais développer ces parcours de prévention dans tous les pays, en attestent déjà les nombreuses initiatives mises en place en Autriche, en Allemagne et en Espagne.

LE PARTAGE DES BONNES PRATIQUES AU SEIN DU GROUPE

Parallèlement, 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 (Collège des Psychologues, le Collège des Rééducateurs en EHPAD, le Collège des Coordonnateurs Médicaux). Ces Collèges permettent aux professionnels de se rencontrer, d'échanger, de confronter leurs pratiques, de s'inspirer les uns des autres, de soutenir une réflexion clinique, de découvrir de nouvelles approches thérapeutiques 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

4.4.4 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.

UN PROGRAMME PERMANENT DE MAINTENANCE DES ÉTABLISSEMENTS

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 près de 1 000 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 tout en favorisant la qualité des lieux de vie et de soins. Une Direction travaux, implantée dans chacune des Business Units, 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.

LA MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE PRÉVENTION ET GESTION DES ÉVÈNEMENTS INDÉSIRABLES

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 en cas d'évènement exceptionnel...).

Afin de garantir cette démarche, une procédure de remontée et de traitement des évènements indésirables est en place dans tous les pays où le Groupe est installé.

Est considéré comme évènement indésirable tout accident, incident, risque d'incident ou dysfonctionnement, épisode épidémique qui survient dans l'établissement, entraînant ou pouvant entraîner des conséquences dommageables aux résidents/patients, visiteurs, personnel ou aux biens de l'établissement.

Tous les évènements indésirables graves font l'objet d'un traitement particulier (information en interne et en externe auprès des autorités de tutelle, analyse des causes et des actions correctives à mener, tant sur le plan local qu'au niveau du pays et du Groupe).

Dans un établissement fonctionnant 24 heures/24 et 7 jours/7, le risque zéro n'existe pas. En 2019 et fort de la politique qualité et sécurité déployée par le Groupe depuis de nombreuses années, le taux d'évènement indésirable a été de 0,2 % (nombre d'évènements indésirables rapporté au nombre de résidents et patients accueillis en 2019). Chaque évènement indésirable a fait l'objet d'une analyse détaillée et d'un suivi particulier ; des actions correctives ont systématiquement été menées avec les équipes toujours dans l'objectif de réduire au maximum ce type d'évènements indésirables et d'éviter qu'ils ne se reproduisent sur d'autres établissements.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

LA DÉFINITION D'UN PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ ET 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.

En 2019, par exemple durant la grève des transports en France, l'activation de ces plans a permis de maintenir, dans tous les établissements, une prise en charge de qualité des résidents.

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.

Audits internes

100 % des établissements audités en interne tous les trimestres

200 critères *a minima* contrôlés en permanence

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 200 critères sont suivis et contrôlés chaque trimestre ; ils portent sur la prise en charge et les soins, la sécurité, la restauration, l'hygiène, et le suivi du processus Qualité. En interne, ces critères sont suivis à travers des tableaux de bord quotidiens, ainsi que des audits et évaluations internes :

- tout au long du mois, 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 des bâtiments) ;
- 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.

Audits externes

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. Ainsi, au total, dans l'ensemble des pays, ce sont ***a minima* 20 contrôles internes &/ou externes** 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.

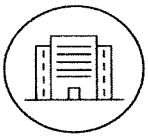
De plus, les établissements font l'objet de contrôles externes par des organismes indépendants venant garantir la qualité des soins et de prise en charge des établissements. L'objectif pour ORPEA est que chaque établissement puisse bénéficier d'une certification, accréditation, label externe.

Pays	Organisme indépendant	Résultats des audits externes
France - Cliniques - Maisons de retraite	Haute Autorité de Santé (HAS)	100 % des cliniques certifiées dont 75 % niveau A (meilleur niveau), 25 % en B et 0 % en C et D 100 % des maisons de retraite ont satisfait à la procédure d'évaluation externe
Italie (cliniques)	Agence régionale de santé	100 % des cliniques accréditées
Autriche	Certification métier	20 % des établissements certifiés, démarche volontaire et progressive
République tchèque	Certification métier	1 établissement certifié, démarche volontaire et progressive
Espagne	Certification ISO	100 % des établissements certifiés
Suisse (cliniques)	Certification ISO	100 % des cliniques certifiées
Allemagne - Cliniques - Maisons de retraite	Certification ISO MDK *	**Tous les centres de réhabilitation certifiés** sur le référentiel « DEGEMED », spécifique au secteur et basé sur l'ISO 1.2 (meilleure note = 1 ; moins bonne note = 5)
Pologne	Certification ISO	100 % des établissements certifiés
Pays-Bas	Certification ISO	100 % des établissements certifiés
Portugal	Pas de certification à ce jour	

* *MDK = Medizinische Dienste der Krankenversicherung - Services médicaux de l'assurance maladie.*

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

4.4.5 ENTRETENIR UN DIALOGUE TRANSPARENT AVEC LES RÉSIDENTS, LES PATIENTS ET LES FAMILLES POUR SATISFAIRE LEURS ATTENTES



265 000
patients & résidents
accueillis en 2019

Construire une relation de confiance avec les 265 000 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 rendus disponibles grâce à une 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 ; dans chacun des pays, une procédure a été établie concernant le traitement et suivi des réclamations des clients. Toutes les réclamations et quel que soit leur niveau d'importance font l'objet d'une discussion systématique avec le résident/patient ou sa famille et d'une réponse écrite. Les réclamations majeures font l'objet d'une information auprès de la direction du Groupe. La démarche d'amélioration continue de la qualité apporte une efficacité reconnue par un faible taux de réclamation en 2019 (0,4 % : nombre de réclamations rapportées au nombre de résidents et patients accueillis en 2019) ;
- 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 2019, le baromètre de satisfaction a été réalisé auprès de plus de 52 500 résidents et familles des maisons de retraite du Groupe ; plus de 57 % des résidents et familles ont répondu. Plus de 92 % se sont dits satisfaits ou très satisfaits et près de 94 % recommanderaient un établissement ORPEA à un proche.

BAROMÈTRE DE SATISFACTION

Résidents et Familles 2019

- 52 500 questionnaires adressés
- Un taux de retour de 57 %
- 92 % des clients sont satisfaits
- 94 % des clients recommanderaient ORPEA

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

4.4.6 CONTRIBUER À AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE ET DE SOIN GRÂCE À L'INNOVATION ET LA RECHERCHE

La Recherche et l'innovation sont au cœur de la stratégie du Groupe pour améliorer la qualité de services et de prise en charge proposée aux résidents, patients et bénéficiaires à domicile et aussi anticiper les besoins de demain.

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 :

- **e-NOVEA, le Comité de gestion des projets innovants – France :** créé en 2016, cette cellule pluridisciplinaire est chargée d'assurer une veille sur l'ensemble des métiers, mais également de recenser les besoins, analyser, prioriser et tester les innovations avec la participation d'établissements pilotes. e-NOVEA pilote les retours d'expérience partagés qualitatifs et quantitatifs (indicateurs de suivi définis en amont) pour juger de la pertinence ou non d'un déploiement plus généralisé et assister ainsi la Direction Générale dans ses arbitrages.

  Le Conseil Scientifique et Éthique International : créé en 2015, la mission du Conseil Scientifique et Éthique International du Groupe (*International Scientific & Ethics Council*, ISEC) consiste d'une part à aborder les questions d'éthique clinique et relationnelle, 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 [1].

Décidé à poursuivre et à amplifier ses actions en matière d'innovation, ORPEA a créé en 2019 un poste de responsable Innovation au niveau *Corporate*. Rattaché à la Direction communication, Innovation et RSE, ce poste a pour mission de structurer l'ensemble de la démarche Innovation à l'échelle du Groupe.

L'INNOVATION

ORPEA entend promouvoir l'innovation fondée sur les preuves (*evidence-based innovation*) au bénéfice de ses parties prenantes. Celle-ci passe par une évaluation terrain rigoureuse des projets développés avant leur éventuel déploiement au sein des établissements du Groupe. En 2019, le Groupe s'est fixé trois axes pour piloter sa démarche d'innovation et prioriser les dispositifs étudiés :

- la sécurité et le bien-être des patients et résidents ;
- la sécurité et le bien-être des salariés ;
- le développement de l'intelligence artificielle.

Depuis trois ans, 98 projets ont été étudiés par e-Novea dont 17 projets sont en cours d'expérimentation sur des établissements pilotes et cinq en cours de déploiement :

- télémédecine ;
- désorientations spatio-temporelles (système anti-errance et poignées anti-intrusion, tous deux en cours de déploiement sur la France voire à l'international) ;
- prévention du risque de chute (détecteur optique, capteurs intelligents) ;
- systèmes de rééducation (tapis de marche adaptés, applications numériques d'évaluation) ;
- suivi post-hospitalisation ;
- réalité virtuelle ;
- hygiène (protections connectées) ;
- suivi nutritionnel ;
- pharmacie et préparation des piluliers.

ORPEA collabore activement avec un réseau croissant de start-up pour mettre en application des technologies prometteuses voire co-développer ensemble de nouveaux usages adaptés aux besoins de ses métiers comme par exemple le développement de thérapies alternatives assistées par réalité virtuelle ou l'ajustement d'équipement de rééducation aux besoins de terrain.

En 2019, après l'étude de plusieurs dispositifs et une expérimentation menée avec succès, ORPEA a choisi la solution de télémédecine Nomadeec pour équiper ses établissements en France. En effet, Nomadeec est la seule solution de télémédecine à assurer tant une prise en charge globale des résidents et patients que la continuité des soins, à travers trois usages :

- la télérégulation pour désengorger les urgences : Nomadeec présente la caractéristique majeure d'associer la médecine d'urgence (des centres Samu en sont déjà équipés ainsi que plusieurs CHU). Chaque professionnel de santé peut effectuer un bilan adapté à ses compétences, et transmissible en temps réel pour être partagé en toute sécurité avec un médecin expert à distance ;
- la téléconsultation pour fluidifier le parcours de soin : pour certains renouvellements d'ordonnance, par exemple, qui peuvent ainsi être effectués à distance par le médecin traitant connecté à distance avec le dossier du patient ;
- la télé-expertise pour apporter une expertise au chevet du patient dans un délai court : pour bénéficier d'un accès rapide à un avis spécialisé (d'un cardiologue ou d'un dermatologue, par exemple...).

Et pour poursuivre le développement de cette solution, ORPEA a décidé d'accompagner la croissance de la start-up bordelaise de e-santé Exelus en prenant 25 % de son capital. Ce projet partenarial permettra d'adapter la télémédecine, aux attentes spécifiques des établissements de soins, maisons de retraites, cliniques de soins de suite et psychiatriques. ORPEA entend rester minoritaire afin de permettre le déploiement de cette solution auprès de l'ensemble des acteurs du secteur.

Cette solution sera déployée dans tous les établissements du Groupe en France sur trois ans.

LA RECHERCHE

Le groupe ORPEA soutient ou promeut des projets de recherche visant à améliorer la prise en charge en institution. Les programmes de recherche 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.

En 2019, ORPEA a engagé et poursuivi plusieurs actions de recherche dans le champ de la recherche universitaire en soutenant des projets de recherche et en finançant des doctorats. ORPEA contribue à l'effort de formation par la recherche en entreprise avec quatre thèses de doctorat en France [2].

(1) Sous la présidence du Pr Alain Franco, l'ISEC bénéficie des analyses et réflexions d'éminentes personnalités de la gériatrie internationale, comme Mme le Pr Liu Xiao Hong (Pekin Union Medical College Hospital), le Pr José Manuel Ribera Casado (Professeur émérite de gériatrie à l'Université Complutense de Madrid, et membre de l'Académie royale de médecine espagnole), et le Pr Manuel Teixeira Verissimo (Professeur à la Faculté de médecine de Coimbra, Portugal).

(2) Voir partie 4.7.4. pour plus de détails.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Dans le cadre des travaux de l'ISEC du Groupe, l'année 2019 a été marquée par le renforcement de ses actions avec le lancement d'une enquête afin de cartographier les acteurs, les pratiques (formalisées ou non) et les besoins de tous les EHPAD français du Groupe face aux situations vécues comme délicates sur le plan éthique. Les résultats en seront connus au cours du premier semestre 2020, et permettront à l'ISEC de toujours mieux ajuster son action aux besoins des résidents et des équipes.

L'ISEC a également organisé en 2019 la 5e édition des ORPEA Excellence Awards visant à promouvoir les projets d'éthique clinique, de recherche scientifique ou d'innovation soignante jugés les plus méritants. Parmi 30 candidatures reçues pour cette édition, issues de huit pays (voir encadré), cette cérémonie a récompensé trois projets :

Catégorie « Éthique Clinique »	Catégorie « Innovation soignante »	Catégorie « Recherche »
L'ORPEA Excellence Award 2019 est décerné à la Résidence Madrid-Estremera (ORPEA Ibérica, Espagne), pour son programme « Des mains qui brisent le silence ».	Le jury a cette année couronné ORPEA Polska (Pologne), pour son initiative « SOS pour un aidant familial »	Le groupe SENEVITA (Suisse) est récompensé pour son programme de recherche intitulé « ProQuas – Identification et développement d'interfaces et de process en faveur de la qualité de vie des Résidents ».

ORPEA EXCELLENCE AWARDS 2019 : 30 CANDIDATURES, VENANT DE 8 PAYS

Catégorie Éthique clinique

1. Respecte mon autonomie ! (Résidence Château d'Or, Uccle, Belgique)
2. Recycler, partager, autonomiser (Service Travaux IDF, France)
3. *Hands that Break the Silence* (ORPEA Madrid-Estremera, Espagne)

Catégorie Recherche

4. ProQAS – *Identification and Development of Interfaces and Processes to improve Quality of Life of Residents* (SENEVITA, Muri bei Bern, Suisse)
5. SiMbA – *Safe drug therapy for residents* (SENECURA, Vienne, Autriche)
6. Le travail du tiers dans l'institution (Clinique psychiatrique de L'Alliance, Villepinte, France)

Catégorie Innovation soignante

7. *Reduction of Neuroleptics* (ORPEA Deutschland, Allemagne)
8. *Ride a bike safely even in old age* (Residenz-Gruppe, Glandorf, Allemagne)
9. *Less medication brings more quality of life* (Residenz-Gruppe Am Sodenmattsee 1, Allemagne)
10. « L'amour n'a pas d'âge » (Résidence Sud-Saintonge, Saujon, France)
11. SENECURA Campus (SENECURA, Vienne, Autriche)
12. *Vocational Trainings in Austria – Counter the National Lack of Specialists* (SENECURA, Vienne, Autriche)
13. *Leefplezier: Enjoyment at life at living at September* (September Woerden, Pays-Bas)
14. Création d'un jardin médicinal et thérapeutique (Résidence Jeanne d'Arc, Soissons, France)
15. Cellule d'interventions institutionnelles (Département de psychologie, Puteaux, France)
16. *SOS for a Family Caregiver* (ORPEA Polska, Varsovie, Pologne)
17. *WE Volunteer* (ORPEA Polska, Varsovie, Pologne)
18. *The World At Your Doorstep* (ORPEA Polska, Varsovie, Pologne)
19. L'école du dos (Clinique SSR La Lovière, Louviers, France)
20. Activités nautiques adaptées en baie de Douarnenez (CLINEA SSR Treboul, Douarnenez, France)
21. Agendas thérapeutiques, une vie pleine et apaisée par les activités de la vie en collectivité (Résidence de l'Orme, St-Maur-des-Fossés, France)
22. *Activity Bracelets* (ORPEA Benalmádena, Malaga, Espagne)
23. *Programme for the Prevention of Falls and the Use of Technical Aids* (ORPEA Ciutat Diagonal, Barcelone, Espagne)
24. *Abdominal Hypopressive Gymnastics in Geriatrics. Clinical Case* (ORPEA León, León, Espagne)
25. *Three-part Methodology: Plan, Go In Depth, and Publish* (ORPEA Madrid Loreto, Madrid, Espagne)
26. *Modern Dance Therapy* (ORPEA Punta Galea, Madrid, Espagne)
27. Une prise en charge non médicamenteuse de la dépression majeure en ambulatoire (Clinique psychiatrique du Château de Seysses, Seysses, France)
28. Lancement d'une unité de psychiatrie métabolique et nutritionnelle (Clinique psychiatrique Castelviel, Castelmaurou, France)
29. Chariot d'accompagnement (Résidence L'Oustau de Léo, St-Saturnin-lès-Avignon, France)

Enfin, cette dynamique de veille, de recherche et d'innovation, qui implique tous les collaborateurs, à tous les niveaux de l'entreprise, permet de voir naître des projets novateurs qu'il s'agisse d'approches de soin ou encore de management.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

4.5 METTRE LES RESSOURCES HUMAINES AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DU GROUPE

4.5.1 PRINCIPAUX ENJEUX IDENTIFIÉS

Face aux défis démographiques et sociaux actuels et futurs, la qualité, la disponibilité et l'engagement des collaborateurs jouent un rôle essentiel dans la réussite du Groupe. En effet, ORPEA construit son développement et sa réputation sur l'excellence des services proposés au sein de ses établissements. Ainsi, ORPEA développe une politique interne ambitieuse visant à :

- pallier les 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 et assurer la pérennisation de l'activité et soutenir la croissance du Groupe ;
- préserver le bien-être, la santé et la sécurité des collaborateurs dans le cadre de conditions de travail respectant un équilibre vie professionnelle/vie privée ;
- renforcer le développement de carrière au sein du Groupe afin de favoriser la rétention des talents ;
- maintenir un dialogue social le plus propice à la stabilité des équipes et des établissements dans le respect des réglementations et procédures locales en vigueur ;
- faire de la diversité et de l'inclusion un facteur de performance ORPEA en donnant 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.

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, depuis 2018, la Direction des ressources humaines Groupe (ou *Corporate*), rattachée à la Direction Générale, est organisée en trois départements et compte désormais une Direction du développement RH, une Direction données et process et une Direction des affaires sociales. Cette Direction des ressources humaines Groupe travaille en collaboration étroite avec les responsables RH des pays d'implantation afin d'être au plus près des réalités locales.

4.5.2 PROFIL DU GROUPE

ORPEA a adopté une politique de proximité, essentiellement centrée sur l'humain en persévérant dans la recherche de l'excellence managériale. 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.

4.5.2.1 SES VALEURS

Les valeurs d'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 & environnement.

Aujourd'hui et dans un contexte de forte croissance à l'international, ORPEA réaffirme, notamment 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 l'activité du Groupe.

Professionnalisme
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 politiques qualité et de politiques formations.

Bienveillance
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 une 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 bientraitance, c'est-à-dire respectueuse, empathique et toujours bienveillante.

Loyauté
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.

Humilité
« 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

4.5.2.2 SON MODÈLE

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. Le Groupe forme des managers à l'écoute de leurs collaborateurs et soucieux de construire une relation de confiance basée sur le dialogue. Chacun cherche à valoriser le travail réalisé et les échecs sont analysés afin d'encourager les salariés à réussir quotidiennement. Acteurs du développement de leurs collaborateurs, les managers sont présents également pour les amener à gagner en autonomie, les aider à prendre des responsabilités, en leur faisant confiance autour de challenges clairs, réalisables et motivants.

En 2019, le Groupe a souhaité aller plus loin dans la construction de cette culture et de valeurs partagées avec pour objectif de valoriser les « compétences comportementales ». Ces compétences observables au quotidien sont clés particulièrement dans l'exercice d'un métier de soins et de services, pour des personnes et par des personnes. Car les savoir-faire techniques représentent une condition nécessaire mais non suffisante pour assurer la meilleure prise en charge possible des résidents et patients. L'ambition d'ORPEA consiste à mettre ces « compétences comportementales » au même niveau d'importance que les compétences techniques nécessaires à chaque fonction.

Un « Modèle de compétences » a donc été co-construit avec les équipes opérationnelles sous la responsabilité de la Direction ressources humaines du Groupe. Il s'agit d'un référentiel transversal qui s'applique à toutes les fonctions au sein de l'entreprise et à l'ensemble des pays. Véritable pierre angulaire de la politique RH au service du développement continu de tous les collaborateurs, ce « Modèle de compétences » est également un outil stratégique pour la réussite du groupe ORPEA. Il vient pleinement dynamiser la performance collective à long terme en étant au service de l'excellence et de la capacité de transformation.

Le modèle de compétences du Groupe se décline en six compétences clés chacune en lien avec les valeurs qui s'incarnent dans l'action quotidienne des collaborateurs.

1. **Faire preuve d'agilité et d'audace**

   Gérer la complexité en s'adaptant, en prenant des initiatives et en privilégiant la prise de décisions rapide et l'apprentissage par l'expérience.

2. **S'engager et atteindre l'excellence**

   S'impliquer dans la réussite d'ORPEA en respectant les procédures et les valeurs et en démontrant ambition, détermination et humilité.

3. **Réussir par la collaboration et l'entraide**

   Être performant grâce à une interaction efficace entre collaborateurs, en développant l'esprit d'équipe et l'échange de bonnes pratiques pour obtenir des résultats durables.

4. **Prendre soin des clients et des collaborateurs**

   Faire preuve d'attention et d'empathie envers les résidents, les patients, les familles et les collaborateurs, en agissant selon les besoins de chacun pour assurer en permanence une excellente qualité de service.

5. **Être acteur de son propre développement et de celui des autres**

   Mettre à contribution ses compétences ainsi que celles des autres pour améliorer la performance individuelle, collective et organisationnelle.

6. **Innover et incarner le changement**

   Être acteur du changement, en questionnant les méthodes de travail et en explorant de nouvelles pistes.

Chaque compétence est clairement définie et inclut une série de comportements pouvant être observés dans le cadre du parcours professionnel d'un collaborateur. Ce modèle apporte une plus-value :

- aux managers pour communiquer plus clairement sur ce qu'ils attendent de leurs équipes et identifier des leviers de leur développement ;
- aux collaborateurs eux-mêmes pour leur permettre de se situer plus facilement par rapport à leurs fonctions et être évalué plus objectivement.

Il est applicable à tous sans exception. C'est un modèle systémique et unique. Ces principes comportementaux s'adressent à tout le monde : des collaborateurs sur le terrain au CEO en passant par les fonctions support dans l'ensemble des métiers. L'objectif est de faire vivre ce modèle déjà construit et partagé en 2019 afin qu'il soit au service **de...**

... l'objectif d'optimisation de la Qualité

Dans un métier de services 24 heures/24 et 7 jours/7, prenant en charge des personnes fragiles, la Qualité consiste en partie à gérer l'imperfection et doit être en permanence adaptée, optimisée, remise en question. Ce modèle de compétences vient pleinement participer à la démarche d'amélioration continue des pratiques.

... une préoccupation éthique

Sur la base de valeurs humaines fortes, le souci constant d'éthique impose le respect de principes intangibles. Il invite également à prendre du recul, de la distance face à des situations complexes et de définir collégialement des solutions. Ce modèle de compétences pose des attitudes et comportements pour y parvenir.

... une politique sociale volontariste

Repérer les collaborateurs de talent, les fidéliser, leur offrir des formations qualifiantes, sont les clefs de voûte de la politique sociale pour valoriser les compétences. Ce modèle de compétences permet d'aller encore plus loin dans l'accompagnement et le suivi personnalisé des collaborateurs.

4.5.2.3 CHIFFRES CLÉS

Effectifs et répartition du temps de travail

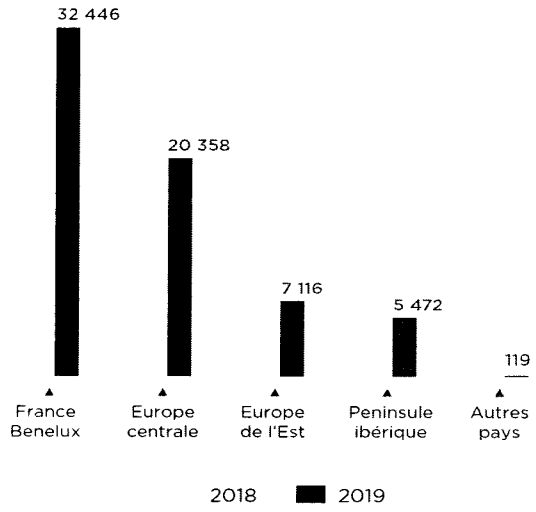
Les effectifs totaux contribuant à l'activité du Groupe (effectif des sièges, des établissements, maisons de retraite, cliniques et services à domicile) s'élèvent à 65 511 collaborateurs fin 2019, soit 5 940 collaborateurs de plus qu'à la fin 2018. Cette hausse s'explique d'une part par les ouvertures de nouveaux sites et d'autre part, par les opérations de croissance externe réalisées par le Groupe en 2019. Depuis deux ans maintenant, 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Indicateur	Groupe 2019	Groupe 2018	France Benelux 2019	France Benelux 2018	Europe centrale 2019	Europe centrale 2018	Europe de l'Est 2019	Europe de l'Est 2018	Péninsule ibérique 2019	Péninsule ibérique 2018	Autres pays 2019	Autres pays 2018
Effectifs *	65 511	59 571	32 446	30 690	20 358	17 940	7 116	6 165	5 472	4 689	119	87
CDI	79 %	82 %	82 %	81 %	75 %	84 %	85 %	89 %	77 %	72 %	7 %	11 %
CDD	21 %	18 %	18 %	19 %	25 %	16 %	15 %	11 %	23 %	28 %	93 %	89 %
Temps plein	60 %	62 %	72 %	73 %	37 %	39 %	48 %	53 %	86 %	85 %	100 %	100 %
Temps partiel	40 %	38 %	28 %	27 %	63 %	61 %	52 %	47 %	14 %	15 %	0 %	0 %

* *En personnes physiques présentes au 31 décembre tous types de contrats confondus.*
La notion de cadre/non-cadre n'existe qu'en France et représente respectivement 12 % et 88 %

Répartition des effectifs, par zone géographique, entre 2018 et 2019



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 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 60 % et 79 %, relativement stable par rapport à l'année dernière. Le principe du recours au contrat à durée indéterminée est parfois plus difficile à suivre au regard du fort développement du Groupe.

Le recours à d'autres types de contrats, notamment à durée déterminée existe, mais est limité aux motifs légaux. Le secteur de la Santé et des services à la personne, de par son activité même (7 jours/7 et 24 heures/24), fait appel à ce type de contrats de manière plus importante que d'autres secteurs d'activité. En effet les contrats à durée déterminée sont très souvent utilisés dans le cadre de remplacement de salariés absents, notamment pour maternité, le Groupe évoluant dans un secteur majoritairement féminin (83 % des effectifs), ou encore pour pallier des absences imprévues. D'ailleurs, le recours au temps partiel est également très souvent utilisé pour un accompagnement plus important aux moments forts de la journée (soins, repas). 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 de turn-over

Sur l'année 2019, le taux de turnover Groupe reste maîtrisé à 22,8 %, dans un contexte de fort développement du Groupe. Le taux de turn-over (ou taux de rotation du personnel) intègre aussi bien le nombre des départs que le nombre des entrées. Le taux peut donc être élevé du fait même d'un recrutement de personnel important, comme en cas d'ouverture d'établissements par exemple. Il est donc plus élevé dans les zones géographiques où ORPEA connaît un fort développement. Des disparités sont également constatées selon le dynamisme économique des régions où sont implantés les établissements du Groupe.

Taux d'absentéisme

Indicateur	Groupe 2019	Groupe 2018	France Benelux 2019	France Benelux 2018	Europe centrale 2019	Europe centrale 2018	Europe de l'Est 2019	Europe de l'Est 2018	Péninsule ibérique 2019	Péninsule ibérique 2018	Autres pays 2019	Autres pays 2018
Taux d'absentéisme	8,0 %	7,6 %	8,7 %	9,1 %	7,1 %	5,6 %	6,7 %	7,4 %	9,4 %	7,3 %	1,0 %	0,5 %

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 psychosociaux et professionnels (pour plus détails, partie 4.5.4.).

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Rémunération

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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Rémunération *(en millions d'euros)*	2 144	2 025	1 222	1 166	594	576	212	189	113	93	2,2	1,6

4.5.3 DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ DU GROUPE

Partagé par l'ensemble du secteur, l'enjeu de l'attractivité constitue un enjeu majeur pour ORPEA. Pour plus d'efficacité, cet enjeu est adressé à la fois par la Direction des ressources humaines Groupe mais également au niveau des *clusters*.

4.5.3.1 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 par définition, non délocalisables. 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.

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. Pour faire face à ses besoins en recrutement, ORPEA a œuvré principalement en 2019 dans deux directions :

- **La mise en place de partenariats** à toutes les échelles, locales, nationales, internationales. Ainsi une approche systématique de cartographies de partenaires potentiels comme les institutions de formation (principalement autour du soin), associations ou agences de recrutement a été adoptée, afin de « sourcer » de potentiels candidats. 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 comme HEC. 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*.
- **L'amélioration des processus de recrutement** avec pour objectifs de 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. Ces améliorations contribuent également à soutenir la notoriété et l'image de la marque ORPEA.

Concernant les processus de recrutement, ORPEA a déployé en 2019 une solution digitalisée de gestion des candidatures par un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) au niveau du Groupe. Ce système d'abord testé au niveau du siège, en Autriche et en France, et sur 60 établissements pilotes, a vocation à être déployé sur ces deux pays en 2020 mais également sur d'autres pays dans les prochains mois. L'ensemble des utilisateurs ont pu être formés permettant d'offrir aux managers et aux équipes recrutement la possibilité d'améliorer grandement l'expérience candidat, et donc l'attractivité du Groupe.

Au-delà de la réactivité nécessaire au recrutement d'aujourd'hui, la mise en place de cet outil permettra également de promouvoir beaucoup plus facilement l'offre en interne afin de développer la mobilité au sein du Groupe dans un respect total du traitement des données personnelles.

Dans la même optique, certains pays utilisent des solutions digitales pour aider aux remplacements spécifiques, comme avec la mise en place d'une application MEDGO en France visant à simplifier et fluidifier la gestion des remplacements de médecins grâce à une interface Web et Smartphone qui facilite la publication des offres de remplacement et l'affectation des remplaçants. Les établissements renseignent régulièrement leurs besoins ; les médecins partagent leurs disponibilités, reçoivent les offres de missions, choisissent leurs remplacements (lieux, jours, horaires...) en quelques clics.

D'autres initiatives sont menées telles qu'en Italie où un accord spécifique a été passé avec des universités afin de faciliter la diffusion d'annonces et l'extraction de *curriculum vitae* entre les portails de recrutements.

En Pologne, en plus d'une page Facebook ORPEA Group, un site dédié [1] a été créé.

Cette digitalisation permettra de faire face aux recrutements toujours plus nombreux effectués par Le Groupe.



14 292
collaborateurs
recrutés en CDI en 2019

Ces créations d'emplois, et les renouvellements liés aux départs naturels ont permis au Groupe de recruter au total 14 292 personnes en contrat à durée indéterminée en 2019, sachant que 11 693 personnes avaient été recrutées en contrat à durée indéterminée en 2018 et 9 775 en 2017.

Le développement au sein de nouveaux pays en 2019, comme le Portugal par exemple, a permis de recruter, de manière pérenne plus de 280 collaborateurs en contrat permanent, contre déjà 90 en 2018, et ainsi contribuer au développement de l'emploi local dans les territoires où le Groupe est implanté.

(1) « Vlog Orpea https://www.youtube.com/channel/UCTX0m_8Txje_geBRHOXxygA »

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Recrutements en CDI, par zone géographique, entre 2018 et 2019

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule ibérique		Autres pays	
		2018		2018		2018		2018		2018		2018
Recrutements (en CDI)	14 292	11 693	6 822	5 612	4 557	3 461	1 721	1 989	1 192	630	0	1

4.5.3.2 MARQUE EMPLOYEUR

L'attractivité et l'image constituent des enjeux majeurs pour le Groupe, comme pour l'ensemble du secteur. 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 de manière pluriannuelle par la DRH *Corporate*.

En 2019, la DRH *Corporate* a lancé une campagne de communication destinée à valoriser les métiers en interne (engagement, fidélisation) et en externe (recrutement, attractivité) et à promouvoir la fierté d'appartenance ORPEA. Ainsi sur le principe d'une campagne Groupe, 74 personnes de 21 métiers différents répartis dans six établissements (en Espagne, en Allemagne, en Autriche et en France), ont pu être interviewées. Cette campagne a permis de mettre en place des outils de communication (vidéos, photos, témoignages de tous les collaborateurs rencontrés, une centaine de verbatims par thématiques autour des valeurs ORPEA et de la quête de sens, matériels pour les événements). Tous ces supports de communications pourront être adaptés dans chaque *cluster*, et permettront une communication attractive autour des valeurs du Groupe.

Aussi, les *clusters* déploient de nombreuses actions en lien avec leurs parties prenantes locales visant à positionner ORPEA comme un expert de la prise en charge de personnes vulnérables en intervenant lors de colloques, conférences réservés à la sphère médicale. En Autriche, en Chine, le Groupe a participé à plusieurs symposiums notamment sur la psychiatrie infantile ou les maladies chroniques chez les seniors.

FONDATION ORPEA : CRÉATION D'UN RÉSEAU DE SALARIÉS « AMBASSADEURS »

La Fondation ORPEA en France a été lancée en 2019. L'objectif est de soutenir des projets menés par des associations dans le domaine de l'éducation et de la santé. Afin d'assurer un rayonnement à l'échelle nationale, une communauté d'ambassadeurs salariés a été créée, qui soutient et s'engage pleinement aux côtés de la Fondation. Cette volonté du Groupe de transmettre et de créer du lien est ainsi partagée en interne comme en externe.

Le Groupe se fixe pour objectif de poursuivre et d'amplifier ces actions durant les prochaines années pour mettre en valeur et renforcer l'image du Groupe en réaffirmant son identité et ses engagements, notamment en matière de RSE.

4.5.4 VEILLER À LA SANTÉ, À LA SÉCURITÉ ET AU BIEN-ÊTRE DE SES COLLABORATEURS

Afin de proposer un service sur mesure et unique à chacun de ses patients et résidents tout en gardant un 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.

4.5.4.1 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 salariés ;
- 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 les collaborateurs dans leur activité.

Le dépistage, l'analyse de ces risques, et les plans d'actions qui en découlent ont pour but de garantir la conformité des installations, des outils (équipements de protection, formations), des méthodes de travail, afin de réduire les risques au travail, tout en répondant aux exigences réglementaires d'hygiène et de sécurité.

Le Groupe s'attache également à préserver et améliorer les conditions de travail de ses salariés par le biais des bâtiments où les collaborateurs sont amenés à évoluer, par l'optimisation de l'architecture et des 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 des collaborateurs de s'enrichir des bonnes pratiques pour appréhender leur métier et leur environnement dans les meilleures conditions possibles.

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, car 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 à la manipulation correcte de charges lourdes, tant *via* des formations, que *via* la mise à disposition de matériel adapté (baignoires, lits, rails plafonniers...).

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 sport. 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 2 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.

Également en 2019, l'Italie a décidé de faire une analyse spécifique du stress au travail avec le département santé et sécurité et les psychologues des établissements au sein d'un établissement pilote (VILLE TURINA). Au sein d'un autre établissement, un projet a été mené avec un groupe de travail et des cours de pilates afin de lutter contre le « burn out » (VILLA CENACOLO).

En Espagne, un audit externe spécifique a été passé avec succès quant aux mesures et plans de prévention mis en place pour faire face aux risques au travail.

Ces approches sont déployées dans tous les pays où ORPEA est implanté en y intégrant la médecine du travail si elle existe et ces orientations sont articulées avec les instances représentatives du personnel, mais aussi avec les conseillers en prévention, les médecins et les services formations respectifs.

Dans ce domaine, le Groupe souhaite un engagement responsable et attentif aux besoins de chacun. À ce niveau également, l'important est de créer un dialogue avec les collaborateurs pour déterminer les axes d'amélioration.

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 liés au secteur d'activité.

Évolution des accidents de travail (fréquence et gravité), entre 2018 et 2019

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule ibérique		Autres pays	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Taux de fréquence	33,9	36,2	50,6	58,1	11,4	8,6	8,5	9,5	49,9	49,8	4,5	0
Taux de gravité	1,2	1,4	2,0	2,5	0,3	0,3	0,3	0,3	1,3	1,4	0,3	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.

Pour autant les premières variations vers une baisse générale au niveau du Groupe témoignent des résultats positifs des politiques menées dans ce domaine.

Enfin, la France ne peut techniquement 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 France-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 préjudiciables à la qualité de la prise en charge des résidents et patients.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

4.5.4.2 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. Conçu par le département de psychologie, ce module se fixe pour objectif, entre autres, 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...). En 2019, plusieurs sessions de cette formation de 3 jours ont ainsi pu être effectuées permettant de former de manière globale et complète, 145 managers.

Le Groupe a par ailleurs pu mesurer « l'expérience salariée » que vivent les directeurs d'établissement dans la relation avec leur propre manager. Ainsi sur la France a été déployée en 2019 une enquête d'engagement « PULSE CHECK » auprès des directeurs d'établissement. Cette enquête a en premier lieu vocation à permettre l'adaptation du plan de développement, et de formation, pour répondre aux attentes des collaborateurs, et des nouvelles générations. Elle est aussi l'occasion de connaître le niveau d'engagement des collaborateurs et leur vision de leur management. Avec un taux de participation de 85 % et une perception managériale très bonne, les résultats de cette enquête 2019 sont supérieurs aux références nationales externes les plus exigeantes (norme HP).

En parallèle et dans un souci d'accompagner des collaborateurs soumis à une charge émotionnelle du fait même du secteur d'activité, le Groupe a mis en place depuis plus de 10 ans 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 concerne historiquement le territoire français, mais s'est étendu ces dernières années à la Belgique et à la 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 2019, 32 interventions et 25 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 212 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.

4.5.4.3 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.

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.

Cela se traduit également par différentes actions, selon les pays : organiser des séances de sophrologie, relaxation, éveil musculaire, offrir un petit-déjeuner, mettre à disposition des équipes la salle de sport, faciliter la réservation d'une place en crèche.

En France, un partenariat national avec Babilou et son réseau « 1001 crèches » a été conclu pour permettre la mise à disposition de places de crèches par la réservation de berceaux pour les collaborateurs du Groupe (prix de réservation à la charge du Groupe), et un accès spécifique privilégié au service Babirelais comme solution d'accueil occasionnel en crèche de courte durée, pour les enfants de 4 mois à 3 ans révolus, en cas d'urgence.

D'autres initiatives locales ponctuelles sont faites spontanément selon les circonstances comme l'accueil des enfants des salariés sur les journées de canicule, ce qui permet aux équipes d'être sereines quant à leur confort et de ne pas avoir à rechercher en urgence un mode de garde pour la journée lorsque les écoles sont fermées. 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.

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. Chaque pays, notamment en fonction de sa culture met en place des actions qui leur sont propres pour améliorer la vie au travail de ses salariés. Cela passe également par l'organisation de « team-bulding » comme en Pologne pour développer l'esprit d'équipe et d'entraide au sein des établissements.

De manière spécifique, certains pays ont mis en place des enquêtes sur ces aspects. Ainsi en Autriche la satisfaction des collaborateurs s'élève à 7,9 points sur 10, en Suisse le taux de satisfaction est de 77 %. Aux Pays-Bas, Wonzgornet a mis en place un système où les équipes choisissent les thèmes qu'ils souhaitent sonder plusieurs fois dans l'année. Le Groupe a lancé une analyse en 2019 afin de pouvoir mettre un œuvre un système plus global de suivi de la satisfaction de ses collaborateurs.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

4.5.4.4 MAINTENIR UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

Pour le Groupe, des relations sociales efficaces et constructives sont l'un des piliers du bon fonctionnement de l'entreprise. La volonté du Groupe a donc toujours été de renforcer la qualité du dialogue social en conciliant l'intérêt des salariés et le progrès social avec les contraintes économiques de l'entreprise. Ainsi, le Groupe associe pleinement les instances représentatives du personnel locales (conseils ou comités d'entreprise, représentants syndicaux), 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 instances représentatives élues ou 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 prévues par les législations locales. Le Groupe privilégie ainsi une approche locale afin de répondre au mieux aux spécificités et besoins des collaborateurs ainsi que de l'activité. Ainsi, selon les législations, le dialogue social peut se nouer à différents niveaux, du niveau national jusqu'à l'établissement. Dans cette perspective, le choix des thématiques se fait en toute autonomie dans le strict respect des réglementations locales. Les instances se réunissent à l'initiative de l'entreprise selon une périodicité déterminée par le droit local. En France comme en Allemagne, des réunions ont lieu au moins une fois par mois. De même, les règles de renouvellement des organes de représentation du personnel sont scrupuleusement suivies. À titre d'exemple en France, conformément aux évolutions réglementaires, un Comité Social et Économique (CSE) s'est mis en place, dont les membres ont été élus par les salariés.

Ainsi, par le biais de négociations régulières avec ces organes ou avec les représentants des syndicats, chaque année, des accords collectifs sont conclus, à périmètre variable, tant en raison de la concertation sociale que des réglementations locales en vigueur, et notamment dans les domaines suivants :

- qualité de vie au travail, dont 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).

En 2019, à titre illustratif, en Autriche, douze accords ont été signés ayant trait majoritairement à l'organisation du temps de travail, trois accords relatifs aux conditions de travail en République tchèque. En Italie, un accord spécifique lié au travail en cuisine a été mis en place.

L'ensemble des thèmes de ces accords est bien entendu décliné sur le périmètre européen mais avec son arsenal législatif propre et ses priorités spécifiques. Dans l'ensemble des pays, les accords trouvés intègrent la donne légale mais promeuvent également l'équité et le respect des salariés. Ainsi en France, au sein de chaque entité juridique, quelle que soit sa taille, a été désigné un référent en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

La qualité des relations sociales en entreprise ne se limite néanmoins pas à la seule relation entre l'employeur et les instances représentatives du personnel. Il est également nécessaire que les relations entre les différents acteurs soient équilibrées, c'est-à-dire que les autres éléments de régulation sociale fonctionnent correctement, à savoir une communication directe entre les salariés et la direction. Ainsi des réunions plénières ou interdisciplinaires réunissant les employés et la direction se tiennent très régulièrement afin de faire circuler l'information sur des thèmes librement choisis par les parties.

En ce sens, le Groupe travaille activement depuis plusieurs années pour promouvoir un management respectueux et bienveillant, notamment par la mise en place de formations pour comprendre et manager une institution en développant une stratégie d'anticipation des risques psychosociaux et de promotion de la qualité de vie.

Ainsi, l'enjeu du dialogue social n'est pas seulement dans le respect des obligations légales et réglementaires au niveau des instances représentatives du personnel. Il est surtout dans la prise en considération des salariés et dans leur participation active à la vie de l'entreprise.

En synthèse, le dialogue social est d'autant plus important qu'il permet de développer le sentiment d'appartenance et, par-là, la fidélisation des collaborateurs. Il est un moyen indispensable pour une résolution efficace des problématiques économiques et sociales majeures, la promotion d'une bonne gouvernance, la stabilisation sociale et le développement économique de l'entreprise.

4.5.5 ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE SES COLLABORATEURS

Au-delà du recrutement, dans un contexte de forte tension sur la disponibilité de personnel qualifié, la fidélisation des salariés constitue un enjeu de premier plan. Cette fidélisation nécessite un accompagnement pro-actif des collaborateurs afin de les intégrer, les faire monter en compétence et répondre à leur souhait d'évolution. ORPEA s'investit dont tout au long de la vie du salarié en déployant des dispositifs d'intégration, de formation et de mobilité interprofessionnelle ou géographique.

4.5.5.1 L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX COLLABORATEURS

L'intégration des nouveaux salariés est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises qui doivent non seulement recruter de nouveaux talents, mais également les retenir. Afin de répondre à cet enjeu, ORPEA a développé en 2019 de nouvelles initiatives.

Dans ce cadre, un programme spécifique « Bienvenue chez ORPEA » a été déployé au siège du Groupe et a vocation à se déployer sur tous les *clusters*. Ce programme permet aux nouveaux collaborateurs de pouvoir avoir trois demi-journées dédiées à la présentation du Groupe et à des visites d'établissements dans les premières semaines de leur arrivée. Les premières sessions organisées ont rencontré un vif succès avec 95 % de bonnes et excellentes impressions sur cette formation, qui a répondu à 100 % des attentes des collaborateurs qui l'ont suivie.

Toujours afin de pouvoir faciliter l'intégration des collaborateurs, un outil de *Mentoring* Digital « MYMENTOR » a été déployé. L'objectif est de rendre le *mentoring* accessible à tous *via* une plateforme dédiée, mais aussi de...

1. développer tous les talents, en permanence et partout ;
2. faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs durant leur prise de poste ;
3. mettre à disposition les compétences et les expertises ;
4. favoriser le partage d'expériences et de bonnes pratiques ;

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

5. développer son réseau ;
6. développer la culture de l'apprentissage ;
7. renforcer le sentiment d'appartenance au sein du Groupe.

Cet outil a été déployé prioritairement auprès des directeurs d'exploitation au regard de la complexité, l'exigence et l'évolutivité rapide de cette fonction, puis aussi auprès des Directeurs régionaux, médecins et experts, et directeurs siège, soit 400 collaborateurs. La France a été pilote sur ce projet en 2019 mais ce projet a également vocation à se déployer à l'international.

4.5.5.2 LA FORMATION, AU CŒUR DU BUSINESS DE L'ENTREPRISE

846 108
heures de formation
dispensées en 2019

Le développement, l'acquisition et la consolidation des compétences professionnelles sont la garantie du succès de l'entreprise. Ainsi, l'offre de formation accessible à l'ensemble des 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.

La politique de formation d'ORPEA se décline à plusieurs niveaux de manière complémentaire :

Une offre de formation, intégrée au plan de formation, correspondant aux fondamentaux des métiers d'ORPEA :

des formations relatives aux standards de qualité Groupe, dispensées en interne. Ainsi le contenu de celles-ci est élaboré par le département expert en la matière concernée, dans le respect des valeurs, des pratiques, politiques et procédures du Groupe. Dans cette perspective, le formateur est un collaborateur du Groupe qui est le plus à même d'animer les sessions et répondre aux questions des stagiaires puisqu'il connaît parfaitement le terrain. Ainsi depuis de longues années la Direction médicale Groupe a mis au point des modules de formation d'une journée sur des thèmes jugés incontournables comme « la promotion de la bientraitance », « la maladie d'Alzheimer », « la fin de vie », « gestes et postures »... Ces modules ont été adaptés sur chaque pays afin de respecter les éventuelles spécificités, et chaque salarié d'ORPEA est invité à suivre régulièrement ces formations. La force de cette politique est de pouvoir s'adapter aux besoins remontés du terrain, en permettant un déploiement harmonisé des bonnes pratiques au niveau Groupe ;

des formations complémentaires, dispensées par des prestataires externes, afin de pouvoir compléter l'offre globale. Ce dispositif permet la construction d'un plan de formation qui prend au maximum en compte les souhaits des collaborateurs et besoins de l'entreprise. Des agréments particuliers de certaines formations peuvent aussi être nécessaires, ainsi de manière assez uniforme les formations « incendies » ou « Hygiène alimentaire » sont généralement dispensées par des organismes extérieurs.

Le service ressources humaines de chaque Business Unit construit sur la base de ces différents types de formation un plan de formation qui, au-delà de respecter les obligations légales en la matière, permettra de maintenir et développer les compétences des collaborateurs. Ces formations sont souvent accessibles par le biais d'un catalogue mis à disposition du salarié. Les formations sont aussi 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.

- **Un socle de mini-formations,** d'un format de 30 à 40 minutes en moyenne, sur une cinquantaine de thèmes environ, dont le choix est laissé à la discrétion du directeur d'établissement en fonction des événements qui rythment la vie de l'établissement. Ces mini-formations conçues par la Direction de la qualité Groupe ou tout autre service support expert (restauration, travaux...) constituent autant d'occasions de rappeler les procédures en cours, de s'assurer de la bonne connaissance des règles assurant une prise en charge optimale des résidents et patients, que des temps d'échanges propices à renforcer l'esprit d'équipe. Chaque directeur d'établissement a pour objectif d'effectuer six mini-formations par mois auprès de ses équipes. Ce dispositif fait l'objet d'un suivi régulier dans le cadre des audits internes.

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).

18
heures de formation
hors mini-formation
par salarié

Évolution du nombre d'heures de formation (par zone géographique), entre 2018 et 2019

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule ibérique		Autres pays	
	[illegible]	2018	[illegible]	2018	[illegible]	2018	[illegible]	2018	[illegible]	2018	[illegible]	2018
Formation *(en nombre d'heures)*	846 108	732 609	373 676	387 700	320 627	223 857	111 232	90 671	37 529	29 592	3 046	791

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Parallèlement, le Groupe développe des partenariats pour accompagner ses plans de formation diplômante. DOMEA, l'institut de formation d'aides-soignants créé par le Groupe en 2005 (IFAS agréé par arrêté préfectoral), est représentatif 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.

En 2019, une vaste campagne interne de VAE Aides-Soignants (validation des acquis de l'expérience), a été lancée en partenariat avec l'école d'aides-soignants du Groupe (DOMEA), 300 salariés sont entrés dans ce processus.

En Italie, un partenariat est en cours avec « LIUC business school » de Milan afin de créer un Master de Management spécifique permettant la sélection de nouveaux managers et la mise en place de plan de formation interne.

De manière générale, de très nombreux partenariats ont été passés avec des universités ou écoles : cinq en Pologne, 25 en Espagne, six en Chine.

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 médicosociaux 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, afin que chacun puisse mettre en œuvre un cursus reconnu, tout en étant individualisé 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 à l'international.

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 à cette prise de poste. 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 finance notamment le diplôme correspondant permettant aux adjoints d'établissements, futurs directeurs, de développer leurs compétences et carrière.

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 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.

4.5.5.3 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. 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.

Dans tous les pays, nombre de directeurs sont issus de la promotion interne ; par ailleurs, aides-soignants, infirmiers, cadres de santé ou administratifs réussissent, grâce à leur motivation, leur implication et leur potentiel à évoluer vers des postes à responsabilité.

Ainsi, en France, 46 % des directeurs d'établissements présents à fin 2019 sont issus d'une promotion interne et 87 % pour les directeurs régionaux. Dans les autres pays, la grande majorité des directeurs régionaux ont suivi le même type de parcours. En Espagne, en 2019, 18 processus de promotions internes ont ainsi pu être lancés.

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.

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, en Chine et en Amérique Latine.

Toutes ces initiatives ont toujours existé et en 2019 le Groupe a souhaité s'assurer que la demande de mobilité professionnelle, qu'elle soit géographique ou fonctionnelle, puisse être encore plus facilitée pour le collaborateur, et visible instantanément par les équipes RH.

Ainsi, comme expliqué plus haut, un SIRH *Corporate* a commencé à être déployé *via* un module « recrutement ». En 2019, le Groupe a souhaité également déployer un module « performance et gestion des talents » qui permettra à la demande exprimée lors de l'entretien annuel d'être suivie par les équipes RH et permettre une gestion, rapide, efficiente et juste des souhaits exprimés. Le SIRH *Corporate* a vocation à être déployé par vague sur l'ensemble des pays dans les prochaines années afin de devenir un support global de la politique RH du Groupe.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

La mobilité professionnelle passe également par la gestion des talents et leur développement.

Dans cette optique, le Groupe a mis en place en 2019 un « Development center » dont les moteurs ont été d'identifier un vivier de talents pour les postes clés, de cartographier les forces et opportunités de la population évaluée et de faire un feedback individuel pour créer un plan de développement personnel.

Ce dispositif a été spécialement conçu pour prendre en considération le contexte du Groupe, ses valeurs et le nouveau Modèle de compétences. Ainsi l'ensemble des DRH ont suivi une certification élaborée par un cabinet externe au cours de deux sessions en 2019 leur permettant d'évaluer dans leur propre langue 95 % des directeurs régionaux du Groupe. Les managers ont ainsi pu vivre une véritable opportunité de développement.

Par ailleurs, les initiatives d'échanges entre professionnels et entre les pays sont également très appréciées du 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.

4.5.6 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

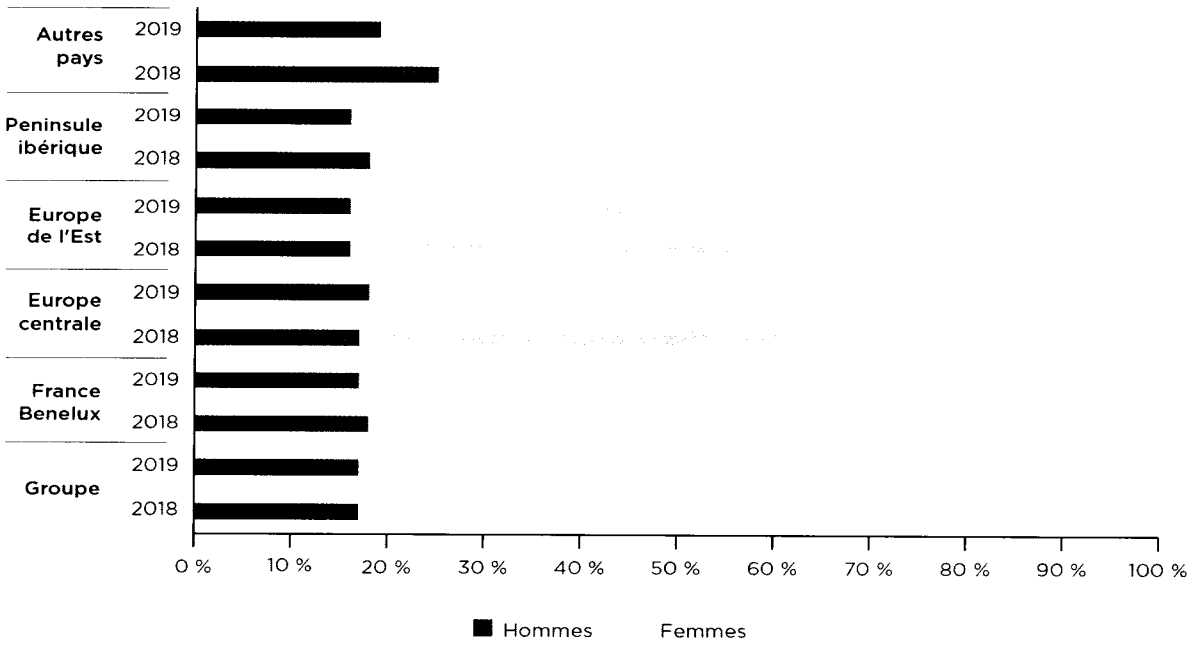
ORPEA a toujours considéré la diversité comme une opportunité de réussite pour le Groupe et a, à ce titre, inscrit cette ambition au cœur de sa stratégie. Au sein du Groupe, chaque salarié, quel que soit son diplôme, son origine, son genre, sa religion, son âge, se voit offrir la même possibilité de 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.

4.5.6.1 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 2019, 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 2018 et 2019



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.

Ce résultat est un engagement quotidien de chacun vers une politique de la diversité qui fait partie intégrante des valeurs du Groupe.

De par sa culture, l'Allemagne a même été plus loin en établissant une communication interne et externe assexuée (bulletins d'information, annonces, appel d'offres par exemple).

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 2019, en France, l'index égalité professionnelle femmes-hommes, tel que défini par le décret n° 2019-15 du 8 janvier 2019, illustre cette politique et reste stable par rapport à 2018 :

- pour l'UES ORPEA, il atteint 84 sur 100 ;
- pour la SAS CLINEA, il atteint 79 sur 100.

Prix de la diversité 2018

En octobre 2018, à l'occasion de la 15e 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 *

	Groupe	France Benelux	Europe centrale	Europe de l'Est	Péninsule ibérique	Autres pays
Poste à responsabilités occupé par une femme (en 2019)	65 %	69 %	59 %	61 %	72 %	20 %

* *Par « postes de Direction », il est entendu directions d'établissements, directions régionales, et Direction Générale de chaque pays et du Groupe.*



65 %
des postes
de Direction sont occupés
par **une femme**

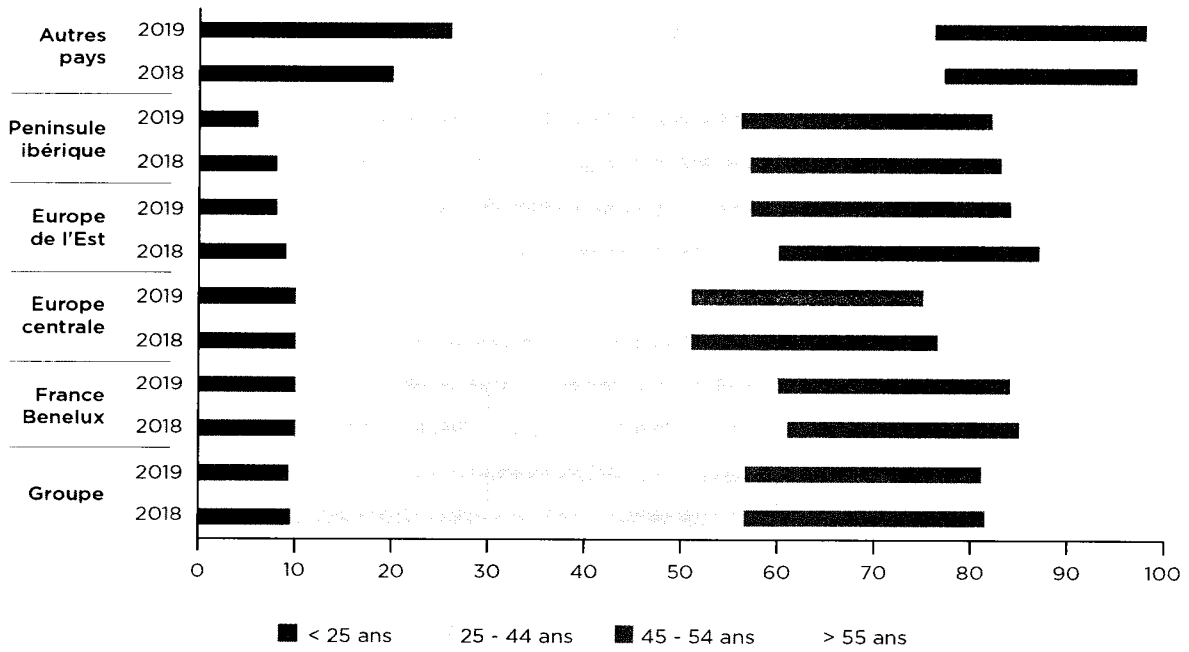
Par ailleurs, en 2019, le Conseil d'Administration du groupe ORPEA comptait 45 % de femmes parmi ses membres. Cette proportion place ORPEA au-delà de la réglementation en vigueur qui fixe un seuil minimum à 40 %.

4.5.6.2 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566



La répartition de l'effectif par tranche d'âge illustre bien cette politique. Les moins de 25 ans représentent, en 2019, 9,35 % des effectifs du Groupe. Les salariés des tranches d'âge comprises entre 25 et 44 ans représentent de manière générale une proportion d'environ 47 %. 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 presque 19 % des effectifs.

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.

4.5.6.3 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 :

- 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 de 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.

Ainsi le groupe ORPEA compte plus de 1 000 collaborateurs en situation de handicap au 31 décembre 2019 dont, 621 personnes en France, 131 chez CELENUS, 96 en Autriche et, en Italie comme en Espagne le nombre de collaborateurs en situation de handicap est supérieur au nombre requis par la législation locale.

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 depuis 2018 avec « Once Fundation » 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 **6 000**
salariés accueillis en
apprentissage et/ou
alternance

Au-delà du handicap, le Groupe s'est attaché à développer des partenariats afin de favoriser l'accueil au sein de ses établissements de salariés en apprentissage/alternance, de stagiaires, que ces personnes soient en formation initiale, en situation difficile et/ou en reconversion.

En 2019, ce sont plus de 6 000 personnes qui ont pu trouver un terrain d'apprentissage et/ou de stage au sein du Groupe (3 660 en France, 1 405 en Allemagne, 168 en Suisse, 568 en Autriche, 267 en République tchèque). Ces chiffres importants témoignent de :

- la qualité de la prise en charge des résidents et patients qui font des établissements ORPEA des lieux de stages formateurs et d'expérience significative ;
- la qualité d'encadrement mise en place pour les stagiaires avec l'existence de procédures *ad hoc* ;
- la qualité des bonnes relations entretenues avec les écoles ;
- les différentes expertises et spécialités des établissements qui attirent des stagiaires.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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. D'ailleurs en 2019, ORPEA Ibérica a remporté le prix de la Croix-Rouge espagnole pour l'entreprise ayant fait preuve de sensibilité à l'égard des groupes particulièrement vulnérables.

4.5.6.4 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.

4.6 LIMITER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

4.6.1 PRINCIPAUX ENJEUX IDENTIFIÉS

Maîtriser l'impact de ses activités sur le climat et 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.

Dans ce contexte, la prise en compte d'un cadre éco-responsable constitue un enjeu majeur pour le Groupe, au regard aussi d'une activité fonctionnant 24 heures/24 et 7 jours/7. Pour le Groupe, ce cadre comprend les actions visant principalement l'efficience énergétique. En effet, le bilan Carbone® France, a montré que le premier poste d'émissions de gaz à effet de serre correspond aux émissions liées aux consommations d'énergie de ses établissements [1]. Compte tenu de la similitude des activités au sein des *Clusters*, ce constat peut être extrapolé à l'échelle du Groupe. En outre, une meilleure gestion des déchets (réduction et recyclage) constitue un élément de nature à limiter l'empreinte environnementale du Groupe.

Ainsi, les enjeux liés au changement climatique sont pour ORPEA d'une part, de prévenir le changement climatique en limitant les émissions de gaz à effet de serre induites par la gestion de ses bâtiments et d'autre part, de s'adapter au changement climatique pour assurer une prise en charge des résidents et patients en toute sécurité quelles que soient les conditions climatiques.

(1) Soit 31 % des émissions totales mesurées sur les scopes 1, 2, 3. (voir graphique ci-après).

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

4.6.2 POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE GÉNÉRALE DU GROUPE

Dans le cadre de la politique environnementale globale, le groupe ORPEA accélère la prise en compte dans ses processus de démarches écoresponsables visant à réduire de façon significative ses émissions de CO_2 et plus globalement son empreinte environnementale.

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 quatre axes principaux qui ont été retenus pour guider les actions du groupe ORPEA en Europe en matière de préservation de l'environnement :

- la réduction de la consommation énergétique (essentiellement le gaz et l'électricité) et de la consommation de l'eau ;
- l'optimisation la gestion des déchets liés aux soins (DASRI (1)) et au gaspillage alimentaire ;
- la réduction des émissions de CO_2 liées aux déplacements ;
- la mise en place de démarche de prévention et de sensibilisation tant à destination de ses salariés, que des résidents, patients et visiteurs, l'objectif étant d'apporter une information générale sur le developpement durable et de diffuser les bonnes pratiques et éco-gestes.

Par ailleurs, ORPEA dispose en interne au sein du service *Corporate* Construction et Maintenance d'une cellule Design et Engineering dédiée à la recherche permanente de solutions visant à rendre plus efficiente la consommation énergétique de ses établissements et de moyens constructifs plus performants afin de diminuer son empreinte carbone.

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 ainsi que 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.

Ainsi à toutes les étapes d'un projet de construction, font l'objet d'une attention particulière :

1. **Le bâtiment et son environnement :**
   - choix de terrain ou bâtiment proche de transports en commun ;
   - respect de l'orientation du terrain/bâtiment (notamment dans le respect de la course du soleil favorisant ainsi une pénétration de la lumière optimale à tout moment de la journée et en toutes saisons) ;
   - implantation du bâtiment en respectant la topographie naturelle du terrain ;
   - orientation des façades principales Sud Est et Ouest, plus largement éclairées ;
   - assistance 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 : l'ensemble des bâtiments du Groupe sont pensés et construits dans le plus strict respect des normes d'accessibilité handicapés ;
   - éclairage naturel pour les locaux, particulièrement pour les postes 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 :**
   - obligation de résultats imposée aux bureaux d'études désignés ainsi qu'aux contractants ;
   - traitement des eaux pluviales (bassins de rétention destinés à l'arrosage des espaces verts), panneau solaire pour la production d'eau chaude sanitaire, panneaux photovoltaïques en fonction du contexte ;
   - modélisation thermique préalable ;
   - choix de technologies peu consommatrices d'énergie (systématisation de l'éclairage LED, mise en place de détecteurs de présence, mise en place de contacts de feuillure sur les fenêtres afin de couper le chauffage à leur ouverture) ;
   - ventilation double flux avec récupération d'énergie pour les pièces de volume important.

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.

Cette politique se décline localement selon les spécificités nationales.

En Allemagne, pour le projet de construction de la clinique Bad Herrenalb, l'utilisation d'environ 1 500 mètres cubes de bois, permet d'économiser 2 900 tonnes de CO_2 en comparaison avec une construction avec des matériaux de type béton et/ou maçonnerie. Les chambres sont composées de modules en bois. Les panneaux réalisés en bois assurent une excellente isolation sonore. La Business Unit prend également en compte les aspects de la durabilité en installant un système de chauffage à granules bois.

En Suisse, tous les nouveaux établissements répondent au label Minergie (2). Un projet de certification « 2 000 W (3) » à Münsingen permettra d'aller au-delà.

En Pologne, la Business Unit a systématiquement recours, pour les projets neufs, au gaz ou au chauffage urbain pour le chauffage et la production d'eau chaude sanitaire ainsi qu'à l'utilisation de CTA (Centrale de Traitement d'Air) avec récupération de chaleur.

En Autriche, la Business Unit s'appuie sur la certification « Klimaaktiv » (4), en particulier pour son futur projet « Rehab Wiesing ».

(1) DASRI : « Les déchets d'activités de soins à risques infectieux » (DASRI) sont les déchets issus des activités de diagnostic, de suivi et de traitement préventif, curatif ou palliatif, dans les domaines de la médecine humaine et vétérinaires.

(2) Les bâtiments Minergie se caractérisent par des besoins très faibles en énergie et une exploitation des énergies renouvelables aussi élevée que possible.

(3) Le certificat « Site 2 000 watts » récompense les zones urbanisées qui s'engagent pour la protection du climat et démontrent une utilisation durable des ressources.

(4) « Klimaaktiv » : initiative autrichienne de protection du climat faisant partie intégrante de la stratégie climatique autrichienne. Son objectif principal est de lancer et de promouvoir des technologies et des services respectueux du climat. Ce faisant, Klimaaktiv met l'accent sur des normes élevées de qualité, fournit l'éducation et la formation des professionnels, donne des conseils et coopère avec un large réseau de partenaires.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Dans le cadre des projets de rénovation des bâtiments existants, le groupe ORPEA prend également en considération les enjeux de performance énergétique *via* la mise en place d'un outil d'audits appelé « Real Estate ». Ces audits permettent notamment de :

- mettre en place un budget annuel d'entretien et de rénovation des sites et ceci sur une période de cinq années et ainsi à chaque opération de remplacement de matériel technique, de mettre en œuvre les techniques les plus innovantes en termes d'efficience énergétique et systématiquement éligibles aux CEE ;
- déterminer les bâtiments devant faire l'objet d'une rénovation/restructuration lourde. Ces audits servent de support à la prise de décision lors de la revue annuelle décidant de ces rénovations/restructurations avec une réelle prise en compte de l'aspect énergétique (changement de menuiseries extérieures, VMC double flux, appareils d'éclairage LEDS, thermostats d'ambiance en chambres, etc.).

L'ensemble de ces audits est compilé et consultable depuis le portail d'application informatique du Groupe, permettant ainsi une prise de connaissance immédiate et une modification aisée afin de remettre en permanence à jour la base de données des établissements du groupe ORPEA.

4.6.2.1 LIMITER LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET D'EAU

Dans le cadre de plan d'actions pluri-annuel, le groupe ORPEA s'engage dans la réduction de la consommation énergétique et d'eau de ses établissements en optimisant l'utilisation des ressources. L'action du Groupe se déploie dans trois directions :

- **mesurer :** l'analyse des données de consommations des établissements permettent de poser le bon diagnostic et de déterminer des actions pertinentes et efficaces ;
- **réduire :** des plans d'actions visant une meilleure efficience énergétique sont déployés dans les Business Units ;
- **sensibiliser :** l'objectif est d'apprendre à tous, à respecter l'environnement par des gestes simples au quotidien, pour adopter un comportement éco-responsable.

Mesurer les consommations d'énergie et d'eau

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. Une plateforme dédiée, Deepki, a été mise en place en 2019 qui permet une remontée automatique des consommations d'électricité et de gaz (directement de la plateforme clients du fournisseur vers l'outil Deepki). Concernant l'eau, chaque établissement indique les index de consommation dans l'outil. Deepki permet également l'analyse de la performance, la détection et le suivi d'économies d'énergie et d'eau. Cet outil a été déployé sur près de 350 établissements en France et est en cours de déploiement à l'international. Dans les autres Business Units où la plateforme de suivi n'est pas encore installée, dans la mesure du possible, des relevés hebdomadaires sont effectués et un reporting est consolidé au niveau du Groupe.

Réduire les consommations d'énergie et d'eau

Énergie

Un contrôle et une analyse des dépenses d'énergie sont effectués afin d'identifier les problématiques (dépassement, benchmark entre sites...) et les établissements énergivores. Des formations sont organisées afin de donner aux établissements toutes les clés d'une bonne gestion énergétique de leurs bâtiments (gestion technique centralisée...).

En effet, dans tous les pays où ORPEA est présent, le Groupe affiche 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 ;
- 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 ;
- prise en compte de sources d'énergie renouvelable dans la gestion du bâtiment ;
- optimisation des contrats d'achats pour l'ensemble du réseau européen avec les fournisseurs d'énergie.

Par ailleurs, dans chacun des pays où la réglementation l'exige, des audits énergétiques sont réalisés, donnant lieu à des plans d'actions.

Les plans d'action se déclinent localement en fonction des spécificités nationales et du profil des sites.

En France, lors de son dernier appel d'offres sur la fourniture de gaz naturel, la Business Unit France a fait le choix de retenir une offre comprenant du bio méthane. Sur l'année 2019, cette part de bio-méthane représentait 8 % du volume total de gaz naturel consommé. Une étude sera faite chaque année afin de favoriser et d'augmenter cette part de Bio méthane ou autre gaz « vert » si l'offre répond à tous les critères.

En Allemagne, des centrales de cogénération sont en place sur huit sites et un chauffage à granulés ou copeaux de bois sur trois sites. Sept établissements sont équipés de panneaux solaires sur le toit, alors qu'en Autriche ou Pays-Bas, plusieurs installations de panneaux photovoltaïques sont déjà en place ou programmées.

En Suisse, la moitié des sites de la Business Units répondent au standard Minergie. Six sites sont déjà équipés de panneaux solaires et de panneaux photovoltaïques. Des planchers chauffants ont été installés. Sur certains sites par une simple manœuvre technique d'inversion, ces mêmes planchers sont refroidissants en été, ce qui est très apprécié par les résidents en période de forte chaleur. En Suisse la climatisation est en effet soumise à un régime d'autorisation exceptionnelle voire d'interdiction.

Eau

Comme pour les consommations d'énergie, un contrôle et une analyse des consommations d'eau sont effectués afin d'identifier les problématiques (fuite, benchmark entre sites...).

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.

De plus, les espaces verts, essentiels pour le cadre de vie et le bien-être des résidents et des patients, accroissent les besoins en eau. Le groupe ORPEA met en place des bassins de rétention des eaux pluviales dédiés à l'arrosage ; une généralisation de cette action est à l'étude pour tous les nouveaux projets de construction. En Suisse, des bassins de récupération d'eau de pluie ont, par exemple, été installés.

Dans la mesure du possible, 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Sensibiliser salariés et résidents/patients

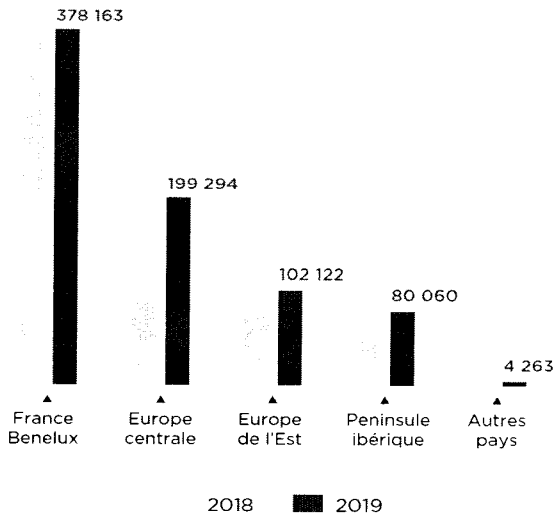
Pour maximiser les actions techniques et de maintenance, des campagnes aux éco-gestes sont régulièrement effectuées auprès des salariés mais aussi des résidents/patients. Elles se concrétisent la plupart du temps par la distribution d'affiches, de *leaflets* et de stickers au sein des établissements. L'objectif est de rappeler à chacun les bons gestes qui limitent les conséquences environnementales de chacune des actions accomplies dans la vie quotidienne et par conséquent de changer de mauvaises habitudes.

Ainsi en France, une newsletter d'information interne « Watt's News » est adressée régulièrement aux directeurs d'établissements. Un *leaflet* de sensibilisation des résidents, patients, familles et salariés sur les « éco-gestes à adopter » a été conçu sur les thèmes de l'électricité, le chauffage, l'eau, les déchets, le papier, les transports.

Les tableaux ci-dessous indiquent les données obtenues. Les augmentations témoignent de l'accroissement de l'activité du Groupe.

...de chauffage (Groupe et par zones)

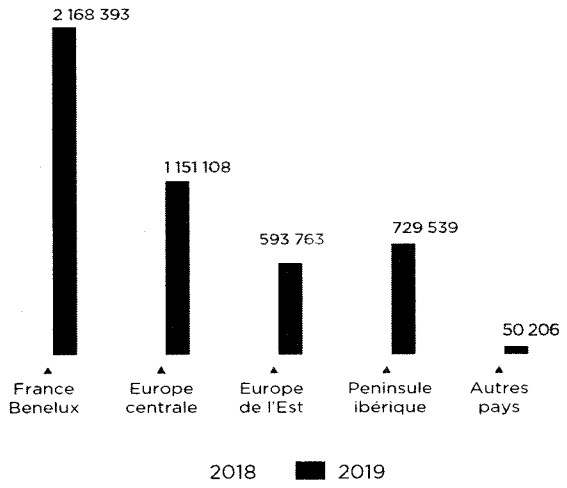
	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule ibérique		Autres pays	
(en MWh)	**2018**	2019	**2018**	2019	**2018**	2019	**2018**	2019	**2018**	2019	**2018**	2019
Electricité	283 165	296 098	169 747	163 592	51 129	60 209	28 314	32 117	31 592	37 627	2 383	2 553
Chauffage	381 870	467 804	197 175	214 571	98 204	139 086	45 859	70 005	38 679	42 433	1 953	1 710
TOTAL	**665 035**	**763 903**	**366 921**	**378 163**	**149 334**	**199 294**	**74 173**	**102 122**	**70 271**	**80 060**	**4 336**	**4 263**



...(Groupe et par zones)

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule ibérique		Autres pays	
(en m³)	**2018**	2019	**2018**	2019	**2018**	2019	**2018**	2019	**2018**	2019	**2018**	2019
Eau	4 272 102	4 693 009	2 219 067	2 168 393	957 552	1 151 108	499 241	593 763	556 537	729 539	39 705	50 206

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566



Emissions de CO_2 Groupe au regard de la consommation énergétique

	Groupe		France-Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule ibérique		Autres pays	
(en tonnes de CO_2)	**2018**	2019	**2018**	2019	**2018**	2019	**2018**	2019	**2018**	2019	**2018**	2019
Scope 1 [1]	70 288	89 415	42 826	46 544	15 246	24 995	3 501	8 408	8 629	9 380	87	87
Scope 2 [2]	63 565	70 033	12 603	12 937	26 448	29 418	13 984	15 716	7 519	9 009	3 011	2 953
TOTAL	**133 853**	**159 448**	**55 428**	**59 482**	**41 694**	**54 413**	**17 486**	**24 124**	**16 148**	**18 389**	**3 097**	**3 040**

(1) Scope 1 : émissions directes (combustibles).
(2) 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.

Bilan Carbone* France

Dans le cadre de sa politique de réduction de ses émissions de CO_2 et afin de mieux connaître et limiter les postes les plus émissifs en matière de gaz à effet de serre, le Groupe réalise tous les quatre ans une mise à jour du Bilan Carbone* de l'ensemble de ses activités en France sur les scopes 1,2,3 [1]. Compte tenu de la similarité des activités avec les autres pays, la répartition des émissions de gaz à effet de serre par type de poste peut être considérée comme représentatives de l'activité du Groupe.

Ainsi, les résultats de ce Bilan Carbone confirment que le premier poste d'émission (31 %) est celui relatif à la consommation d'énergie des établissements (électricité et chauffage). Compte tenu de son 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 %), des salariés (déplacements domicile – travail) ou encore ceux des patients et/ou des visiteurs.

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 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.

Le dernier bilan réalisé remonte à fin 2017 et a été publié au 1er 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 des GES présenté est représentatif de la France et ne peut pas être dupliqué aux autres pays.

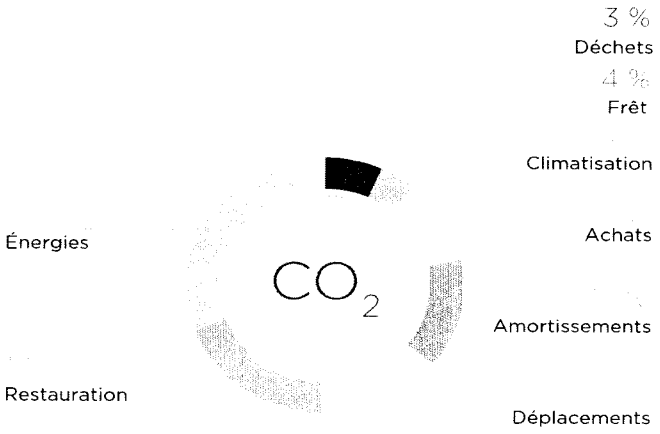
(1) Le détail du bilan carbone France est disponible à l'adresse suivante : https://www.orpea-corp.com/images/orpeafinance/pdf/Documentation/FR/2018/Orpea_-_Rapport_Bilan_GES_GROUPE_2017_2.pdf

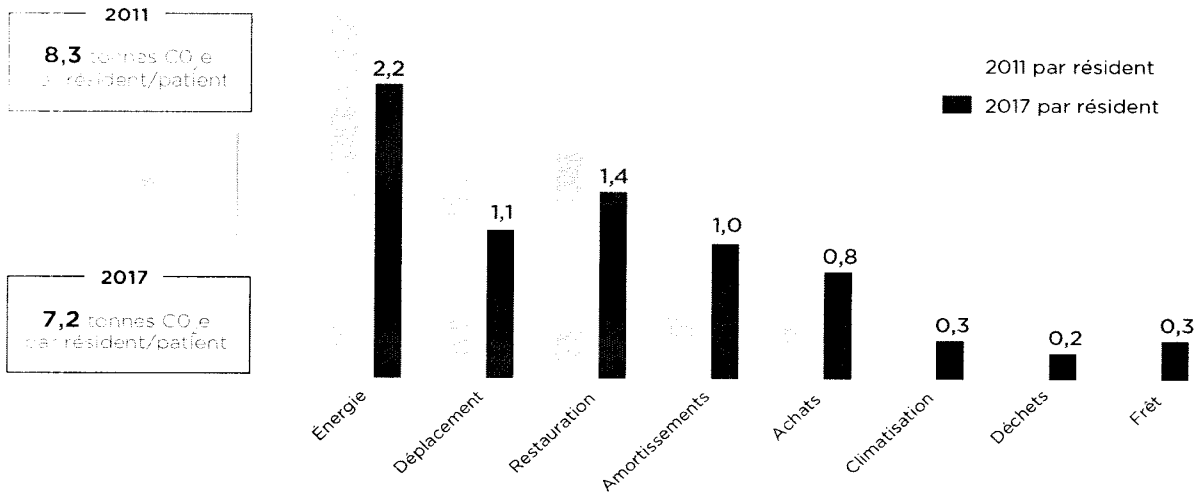
Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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





4.6.2.2 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. Cependant en 2019, un audit concernant les déchets [1] a été réalisé par un organisme extérieur sur environ un tiers des sites situés en France avec pour objectifs de :

- dresser un tableau des flux de déchets et des pratiques de gestion ;
- détecter les pistes d'optimisation interne et externe ;
- estimer les gains économiques et environnementaux possibles ;
- prévoir les moyens à mettre en place pour une meilleure gestion.

Suite à cet audit, un plan d'action est en cours de définition.

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

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.

Gérer les DASRI

En 2019, la production des Déchets de Soins A Risque Infectieux pour la France s'élève à 490 tonnes. 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. En Belgique, le poids total des DASRI est 8,8 tonnes en 2019.

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.

(1) Hors DASRI, médicaments périmés et gaspillage alimentaire.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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.

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 (52 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 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.

4.6.2.3 MAÎTRISER LES DÉPLACEMENTS

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.

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. 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 des collaborateurs que pour l'environnement.

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.

4.6.2.4 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 quotidiennement dans chacun des établissements ; des pièces rafraîchies ont été installées dans tous les établissements du Groupe (avec maintenance régulière), en France, en Italie, en Pologne, en Allemagne, Tchéquie et en Belgique ainsi que des stores occultants 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 (Espagne, Portugal, Brésil). L'ensemble des nouvelles constructions est édifié en zone non inondable.

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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

4.7.1 CONSTRUIRE UNE POLITIQUE ACHATS DURABLE ET RESPONSABLE

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 Business Units.

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 de commerce équitable en s'engageant avec des fournisseurs et sous-traitants soucieux des règles éthiques et sociales.

En 2019, la Direction des achats a lancé un questionnaire auprès de ses fournisseurs afin d'évaluer le niveau d'engagement RSE de ses fournisseurs référencés sur un périmètre France. 60 % des fournisseurs interrogés ont répondu au questionnaire RSE élaboré par ORPEA. Au regard de sa grille d'évaluation, ORPEA considère que 76 % des répondants ont un niveau d'engagement satisfaisant voire très satisfaisant car ils ont mis en place une démarche RSE, associée à des indicateurs sociaux et environnementaux.

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.

Courant 2020, 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.

4.7.2 PROMOUVOIR L'ÉDUCATION À LA SANTÉ ET PARTICIPER AUX POLITIQUES DE PRÉVENTION

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 d'information et de prévention 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 Mds€ pour l'obésité, 15 Mds€ pour l'alcool et 26 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 apprendre 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

DES ACTIONS D'INFORMATION ET DE SENSIBILISATION

Les établissements du Groupe organisent ponctuellement des rencontres avec la population, sous la forme de journées portes ouvertes, de conférences, de cafés-débats. Ces rencontres sont l'occasion pour la population locale de s'informer et obtenir des conseils à travers des conférences ou des ateliers pratiques, d'échanger avec des professionnels de santé, et de partager des expériences avec d'autres familles.

Elles 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.

Généralement ces journées d'information portent sur les thèmes suivants :

- aide aux aidants ;
- protections juridiques des majeurs ;
- équilibre et prévention des chutes ;
- activité physique adaptée ;
- alimentation et nutrition ;
- sommeil ;
- prise en charge de la douleur ;
- 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 Iberica à travers les « cafés Alzheimer »).

Des thématiques ponctuelles – voire saisonnières – sont également proposées dans de nombreux pays, telles que la sensibilisation à la vaccination antigrippale (en France, Espagne, Suisse et Autriche) ou la conduite à tenir auprès de son parent âgé en cas de canicule.

De plus, les établissements du Groupe se mobilisent pour participer à la sensibilisation de la population locale lors de journées mondiales ou nationales telles que la journée mondiale Alzheimer (dans tous les pays), la journée mondiale du diabète (notamment en Autriche et en France), les journées nationales pour les aidants (Suisse, Italie), le cancer du sein (Italie, France) le mois sans tabac (France), les Semaines d'information sur la Santé Mentale (France) ou encore la Semaine de la Sécurité des patients (France).

Et pour pérenniser les bienfaits de ces rencontres, ORPEA a édité des livrets conseils à destination des aidants. 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.

4.7.3 PARTICIPER À LA CONSTRUCTION DE FILIÈRES DE SOIN ADAPTÉES

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 titre d'exemple, 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.

En Soins de Suite et de Réadaptation, les établissements du Groupe sont entrés dans une démarche de formalisation des filières et des parcours sur leur territoire, structurée par spécialité et pathologie. Dans ce cadre, les cliniques adhèrent aux filières de leur territoire selon leur spécialité (filière gériatrique, réseau addictologie, réseau oncologique...).

Dans ce cadre, les cliniques du Groupe s'attachent à être partenaires ou adhérents des Groupements Hospitaliers de Territoire (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), ainsi que des Communautés Professionnelles Territoriales de Santé (incitent les professionnels de santé à s'organiser entre eux pour répondre aux besoins de santé de la population et coopérer dans une logique de responsabilité collective). De même, toutes les cliniques psychiatriques participent aux Projets Territoriaux de Santé Mentale.

Enfin, compte tenu du fait que 60 % des patients accueillis en SSR sont issus du secteur hospitalier, les cliniques s'attachent également à développer des partenariats « public-privé », jusqu'à la coopération intégrée, comme c'est le cas en SSR à Charleville-Mézières, ou en psychiatrie en Île-de-France avec deux unités de coopération avec les centres hospitaliers d'Argenteuil et de Villepinte permettant d'accueillir notamment des patients sans consentement en délégation de service public.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

PARTICIPER AU VIRAGE AMBULATOIRE DANS LES CLINIQUES

Fort de sa démarche d'ouverture et de coopération, les établissements sanitaires du groupe ORPEA sont en capacité de s'inscrire dans le 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.

Dans un contexte de ressources contraintes dans de nombreux pays, et au regard de l'évolution des techniques médicales, les Pouvoirs Publics invitent en effet au développement d'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 »).

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.

4.7.4 ENRICHIR ET TRANSMETTRE LES SAVOIRS

Être un acteur responsable, c'est aussi transmettre et partager les savoirs et bonnes pratiques pour contribuer à répondre 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.

RECHERCHE

ORPEA a engagé et poursuivi plusieurs actions de recherche en 2019, dont les principales sont :

1. **Dans le champ de la recherche universitaire** : ORPEA soutient des projets de recherche, finance des doctorats et contribue à l'effort de formation par la recherche en entreprise avec 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). Elle sera soutenue au cours du premier semestre 2020 ;

   la deuxième, encadrée par l'Université Pierre-et-Marie-Curie et la chaire de recherche en sciences infirmières de l'Université Paris-13, est une thèse de santé publique dédiée à l'amélioration de la qualité d'accompagnement des personnes âgées et des familles en EHPAD ;

   enfin à l'initiative du 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.

   En Italie, le Groupe s'investit dans un partenariat avec l'université de Turin sur un programme de recherche linguistique portant sur les individus atteints de démence, avec pour finalité d'améliorer les interactions avec le personnel soignant.

2. **Dans le cadre de l'Association de Promotion des Soins Psychiques en Institution (APSPI) :** créée en 2014 par ORPEA et gérée par le département de psychologie, cette association a pour objectif de promouvoir une meilleure connaissance et 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 2019, l'association a publié deux numéros de sa revue « Cliniques » aux éditions Erès, et organisé son colloque scientifique annuel sur le thème « L'intime à l'épreuve de la vie institutionnelle » ouvert aux professionnels de tous horizons (structures publiques, privées ou associatives, sanitaires ou médico-sociales, en France ou à l'étranger), et représentant de multiples approches thérapeutiques.

Par ailleurs, le Groupe est partenaire de la Fédération Régionale de Recherche en Psychiatrie et Santé Mentale ainsi que de quatre dispositifs territoriaux de recherche et de formation en Île-de-France, animés par des professeurs de médecine, et participe à ce titre activement aux protocoles de recherche et d'enseignement.

L'ENSEIGNEMENT

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 du développement de programmes d'enseignement professionnel. On notera par exemple la création et/ou l'animation :

- d'un certificat conjoint entre ORPEA et le Pekin Union Medical College Hospital (PUMCH) pour la formation en soins gériatriques « PUMCH-ORPEA Joint Training Program In Elderly Care », dont l'année 2019 marquait la 7e session ;
- de deux sessions de formation en soins gériatriques organisées, à la demande de la Mairie de Moscou, pour des infirmiers et médecins d'EHPAD ainsi que des responsables sanitaires des autorités moscovites (juillet 2019) ;
- d'un parcours d'intégration et d'un programme pédagogique visant le Diplôme Universitaire « Direction et management des établissements sanitaires et médico-sociaux » avec l'Université de Nice ;
- d'un Diplôme Universitaire de Réadaptation gériatrique en lien avec l'Université de Nice, désormais disponible par *e-learning*, en collaboration avec la Faculté de médecine de l'Université de Liège ;
- d'un Diplôme Universitaire d'Hygiène hospitalière en *e-learning*, en lien avec l'Université de Montpellier-Nîmes ;
- d'un Diplôme Universitaire en Soins infirmiers en Psychiatrie, qui forme chaque année 25 à 30 infirmiers à la spécificité de l'exercice soignant en Psychiatrie ; placé sous la direction de la Faculté de médecine de Lille, ce DU a été créé et est coordonné par le Groupe.

Par ailleurs, en France, une quinzaine de cliniques sont habilitées à accueillir des internes en médecine au même titre qu'un Centre Hospitalier Universitaire, comme par exemple 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 Groupe est également partenaire du syndicat national des internes en médecine.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

LES PUBLICATIONS MÉDICALES ET SCIENTIFIQUES

Le Groupe entend intensifier sa politique de publication ; divers articles ont été publiés en 2019 dans des revues scientifiques internationales à comité de lecture :

- Brunkert T, Ruppen W, Simon M, Zúñiga F. A theory-based hybrid II implementation intervention to improve pain management in Swiss nursing homes: A mixed-methods study protocol. *Journal of Advanced Nursing*. 2019 ;75(2):432-442. doi: 10.1111/jan.13817.
- Brunkert T, Simon M, Haslbeck J, Zúñiga F. Who to Talk to About my Pain? A Brief Qualitative Study on Perception of Pain and its Management in Swiss Nursing Home Residents. *Pain Management Nursing*. 2019. pii: S1524-9042(18)30432-6. doi: 10.1016/j.pmn.2019.06.003.
- Brunkert T, Simon M, Ruppen W, Zúñiga F. A contextual analysis to explore barriers and facilitators of pain management in swiss nursing homes. *Journal of Nursing Scholarship*. 2020 ;52(1):14-22. doi: 10.1111/jnu.12508.
- Brunkert T, Simon M, Ruppen W, Zúñiga F. Pain management in nursing home residents: findings from a pilot effectiveness-implementation study. *Journal of the American Geriatric Society*. 2019 ; 67(12):2574-2580. doi: 10.1111/jgs.16148.
- Quijoux F, Vienne-Jumeau A, Bertin-Hugault F, Lefèvre M, Zawieja P, Vidal PP, Ricard R. Center of pressure characteristics from quiet standing measures to predict the risk of falling in older adults: a protocol for a systematic review and meta-analysis. *Systematic Reviews*. 8, 232 (2019) doi:10.1186/s13643-019-1147-9.
- Zawieja P, Benattar L. Burnout des soignants en gériatrie : prévalence et déterminants dans 185 établissements français. *NPG Neurologie - Psychiatrie - Gériatrie*. 2019 ; 13 (113) : 286-293. doi.org/10.1016/j.npg.2019.06.003.
- Van der Putten GJ. The relationship between oral health and general health in the elderly. *Nederlands Tijdschrift voor Tandheelkunde*. 2019. 126(12): 653-565.
- Visser A, van der Maarel-Wierink CD, Janssens B, Niesten D, Jerkovic-Cosic K, Duyck J, Gerritsen A, Hollaar V, Krausch-Hofmann S, van der Putten GJ, Weijenberg RAF, Listl S, Lobbezoo F, Schols JMGA, Bruers JJM. Research agenda oral care for older people in the Netherlands and Flanders (Belgium). *Nederlands Tijdschrift voor Tandheelkunde*. 126(12), 637-645.
- Ho BV, Weijenberg RAF, van der Maarel-Wierink CD, Visscher CM, van der Putten GJ, Scherder EJA, Lobbezoo F. Effectiveness of the implementation project 'Don't forget the mouth!' of community dwelling older people with dementia: a prospective longitudinal single-blind multicentre study protocol (DFTM!). *BMC Oral Health*. 2019 ;19(1):91. doi: 10.1186/s12903-019-0786-5.

Tandis que deux autres ont été soumis :

- Havreng-Thery C, Giner-Pérot J, Zawieja P, Bertin-Hugault F, Belmin J, Rothan-Tondeur M. Expectations and needs of families in nursing homes: an integrative review. *Medical Care Research and Review*.
- Quijoux F, Vienne-Jumeau A, Bertin-Hugault F, Zawieja P, Lefèvre M, Vidal PP, Ricard R. Center of pressure characteristics predict fall risk in older people: a systematic review with meta-analysis. *Ageing Research Reviews*.

Un article est de plus paru dans une revue professionnelle soignante :

- David M, Benattar L, Balard P. Réduction de la contention, un programme innovant. *Soins Gérontologie*. 2019 ; 24(136) : 37-41.

LE PARTAGE D'EXPÉRIENCES AVEC LES ACTEURS LOCAUX

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.

Ainsi, les établissements du Groupe organisent régulièrement des rencontres, des conférences et colloques. En 2019, ont été notamment abordés « La communication non verbale en EHPAD, pour accompagner au-delà des mots », « Interaction du projet de soin entre le domicile et l'EHPAD », « Nouvelles approches thérapeutiques dans le traitement de la dépression et des addictions », « Présentation des prises en charge neurologiques », « la prise en charge pluridisciplinaire de la spasticité », « la Résilience », « Psychanalyse de l'adolescent », « Sport sur ordonnance »...

En Italie, une dizaine de conférences ont été ouvertes au public abordant des sujets comme l'usage des médicaments, l'anxiété et la dépression chez les personnes âgées, le dépistage précoce de maladies cognitives, la présentation de la thérapie Snoezelen.

De plus, 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 2019 :

- la participation de la Direction Médicale internationale au symposium « Mieux vivre France/Brésil » de l'Académie de Médecine du Brésil et de la Fondation de l'Académie française de Médecine à Rio de Janeiro, le 7 novembre 2019, dans le cadre plus large du soutien accordé par le groupe ORPEA à la Fondation de l'Académie de Médecine ;
- la participation à la 1re Rencontre France-Rio de la Plata des Académies de Médecine, les 11 et 12 novembre 2019 à Montevideo, réunissant les Académies de Médecine française, argentine et uruguayenne ;
- la participation, à l'initiative de la Direction Médicale internationale, au 15e congrès de l'European Geriatric Medicine Society (EuGMS), à Cracovie, du 25 au 27 septembre 2019, sous la forme d'un stand et la présentation de 12 communications scientifiques affichées sur des thèmes variés ;
- la participation aux 39e Journées annuelles de la Société française de gériatrie et de gérontologie, à Paris, du 25 au 27 novembre 2019.

En France, le Groupe participe et est partenaire des principaux congrès nationaux de Psychiatrie et d'Addictologie tels que l'Encéphale, Albatros, CFP, CPLNF...

En Autriche, un deuxième forum appelé OPTIMAMED a été organisé sur le traitement de la douleur à Vienne le 19 septembre avec 70 participants. ORPEA a participé au symposium pour la santé des enfants à Vienne le 11 novembre ainsi qu'à celui de la psychiatrie infantile à Pollau en mai.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

4.7.5 CONTRIBUER AU DYNAMISME 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 ;
- par ailleurs le Groupe participe à l'aménagement du territoire en région, avec plus de 20 000 lits en cours de construction et de restructuration en Europe ainsi qu'en Amérique latine. 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.

PROMOUVOIR L'INCLUSION, LA SOLIDARITÉ ET LES LIENS INTERGÉNÉRATIONNELS AU SEIN DES TERRITOIRES

ORPEA considère que la solidarité commence par la lutte contre l'isolement social. 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 afin qu'ils contribuent, à leur échelle, au développement des liens sociaux au sein de leur commune.

Que ce soit dans le cadre de journées portes ouvertes, à l'occasion de fêtes calendaires et autre fête des voisins, nombre d'établissements accueillent régulièrement voisins, associations et habitants de la commune pour un moment de convivialité et d'échanges.

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, par solidarité entre voisins et mesure de prévention ;
- 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 2019, ce sont plus de 300 évènements solidaires qui ont été organisés en France.

Pour favoriser le bien-vivre ensemble, les établissements du Groupe se mobilisent dans le cadre d'évènements nationaux tels que la Semaine Bleue en France, dont l'objectif est de valoriser la place et le rôle social que jouent les aînés dans la société. En 2019, en France des cliniques ont également développé un projet visant à déstigmatiser les personnes atteintes de maladies psychiques chroniques. Dans cette dynamique, ORPEA est également mécène depuis près de 10 ans de l'association *Club House Paris*, afin de contribuer au financement de lieux d'accueil non médicalisés pour les personnes atteintes de maladies psychiatriques chroniques en vue de favoriser leur réinsertion sociale.

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 les 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.

Enfin, pour promouvoir l'inclusion, nombre d'établissements mènent des initiatives locales sur leur territoire, qu'il s'agisse de l'insertion professionnelle des jeunes (avec des partenariats avec *l'École de la 2e chance* ou la *Protection juridique de l'enfance* par exemple), de la solidarité vis-à-vis des plus démunis avec des actions au profit des *Petits Frères des Pauvres*, les *Resto du Cœur, les Samaritains* (Belgique), *The friends of the Blind* (Belgique)... Ces partenariats se concrétisent par des collectes de fonds, de vêtements...

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.

Nombre d'établissements mettent aussi à disposition d'associations locales des salles de réunion qui leur permettent d'organiser des groupes d'entraide, des réunions d'informations, des temps d'échanges avec leurs bénéficiaires.

En outre, les établissements et filiales du groupe ORPEA développent de nombreuses initiatives caritatives en faveur d'associations locales afin de contribuer à la vie de la Cité de manière positive. Ainsi, de nombreuses actions de mécénat et collectes de dons sont développées dans tous les pays contribuant à soutenir le tissu associatif local essentiellement en faveur de la santé, le handicap et la recherche médicale :

- **contre les maladies neurodégénératives et les démences :** par exemple, en France et en Belgique, où les maisons de retraite du Groupe soutiennent les antennes locales des associations nationales Alzheimer à travers diverses manifestations (portes ouvertes, conférences...) ;
- **contre le cancer :** en France en faveur de l'association *Imagine for Margo* pour laquelle les établissements du Groupe ont collecté près de 150 000 € en 2019 pour contribuer au financement de nouveaux traitements contre les cancers pédiatriques, 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 solidaires locaux, comme en Italie avec l'association « Life is Pink ». L'Italie a procédé également à un don à la Fondation piémontaise pour la recherche contre le cancer. En Italie toujours, un partenariat existe avec l'association italienne contre la Leucémie, Lymphome et Myélome ;
- **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*, *ELA*, qui aide et soutient les familles concernées par une leucodystrophie, tandis que d'autres œuvrent au profit des *Chiens Guides d'Aveugles*. En Autriche, le Groupe soutient l'association des diabétiques, la société autrichienne des diabétiques ou l'association locale de Wildbad des enfants souffrant du cœur.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

CRÉATION DE LA FONDATION ORPEA EN 2019 (1)

Pour structurer sa politique de mécénat autour de projets de long terme et offrir un véritable apport aux bénéficiaires des actions mises en place, le groupe ORPEA a créé en 2019 une Fondation d'Entreprise. La Fondation ORPEA soutient des actions, ou projets, menés par des structures d'intérêt général par le biais de mécénat en numéraire et/ou de mécénat de compétences. Pour son premier mandat, la Fondation ORPEA mènera des actions en France.

En 2019, une consultation de l'ensemble des salariés en France a permis de déterminer les principaux champs d'action de la Fondation. Ainsi la Fondation ORPEA aura vocation à **transmettre et créer du lien** par :

- **l'Éducation :** prévenir le décrochage scolaire et favoriser l'insertion professionnelle des jeunes ;
- **la Santé :** favoriser l'accès aux soins, notamment des plus jeunes, et accompagner au-delà du soin.

La Fondation opère selon deux types de modalités, *via* des partenariats stratégiques nationaux et *via* le soutien à des projets parrainés par des collaborateurs identifiés grâce à l'organisation de deux appels à projets internes.

À fin 2019, la Fondation ORPEA a noué deux partenariats stratégiques, avec des deux associations : C'Possible et Rêv'Elles qui œuvrent pour l'insertion professionnelle des jeunes. De plus, le premier appel à projets interne a été lancé le 18 novembre 2019 et 60 projets ont été déposés par les collaborateurs.

Le Conseil d'Administration de la Fondation ORPEA est composé de représentants du groupe ORPEA, son fondateur, de salariés et de personnalités qualifiées extérieures au Groupe. La Fondation s'est également dotée d'un comité de sélection, composé de 35 collaborateurs représentatifs des métiers d'ORPEA.

4.8 ÉVALUER LA PERFORMANCE RSE

Depuis plusieurs années, le Groupe s'engage à faire œuvre de transparence en répondant régulièrement aux questionnaires des agences de notation extra-financières. Ainsi le groupe ORPEA consolide, année après année, sa performance RSE globale évaluée par les principales agences de notation. Pour 2019 :

FTSE Russell

La note d'ORPEA s'établit à 3,3/5.

Gaia Rating

Avec 76/100, la notation d'ORPEA est en hausse de 10 points par rapport à l'an dernier.

ISS-Oekom

ORPEA affiche un statut « Prime », signifiant qu'ORPEA répond aux exigences Développement Durable du secteur. (Rating : C depuis 2015).

MSCI (Morgan Stanley Capital International)

ORPEA enregistre une note « A » depuis avril 2017.

Sustainalytics

Le niveau de risque est évalué à 25,6 (Medium Risk) sur une échelle qui va de 0 à 40 et plus, niveau stable par rapport à 2018.

Toutes les notations extra-financières mentionnées ci-dessus confèrent au Groupe un positionnement favorable par rapport à son secteur :

Agences	ORPEA	Secteur
FTSE Russell	3,3	2,5
Gaia	76	54
ISS-Oekom	C	Note < C : 70 % du secteur
MSCI	A	Note < A : 62 % du secteur
Sustainalytics	25,6	ORPEA classé 190/468

(1) https://fondation-orpea.fr

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Ainsi, grâce à la reconnaissance de ce niveau de performance, le Groupe est présent dans les principaux indices extra-financiers qui regroupent les émetteurs ayant les pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) les plus avancées :

FTSE4Good STOXX MSCI

- le FTSE4Good, créé par FTSE Russell ;
- les principaux indices **STOXX**® (STOXX France 90 ESG-X, EURO STOXX® ESG-X, EURO STOXX® Mid ESG-X...) ;
- les indices gérés par MSCI, notamment l'indice EUROPE ESG UNIVERSAL SMALL CAP.

Par ailleurs, ORPEA s'efforce de répondre tout au long de l'année aux demandes des investisseurs et analystes ESG. À cet effet, le Groupe propose à leur intention, des visites de ses établissements en présence, si possible, de ses équipes qualité et médicales.

ORPEA participe également aux rencontres investisseurs ESG dans le cadre des conférences organisées par les brokers, mais aussi à des tables rondes ou des journées thématiques traitant de sujets extra-financiers tels que « Mieux vieillir avec le Numérique » (Bryan Garnier) ou encore « Innovations et Silver Economy » (Kepler Cheuvreux).

5 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 & Suisse,

Europe de l'Est : Autriche, République tchèque 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 (avant le 1er juillet de l'année considérée) et ce, quelles que soient leurs activités ;
- le périmètre environnemental couvre 93 % des établissements. 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 sauf précision contraire.

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 : definition, 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 methodes 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

INDICATEURS SOCIAUX

Le reporting social est réalisé au travers des outils dédiés aux services Paie et ressources humaines. La collecte des données est essentiellement réalisée *via* les logiciels de Paie 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 de l'année considérée.
- Une personne disposant de plusieurs contrats sur X sites apparaîtra X fois.
- Exception faite pour la Pologne pour laquelle sont inclus les « umowa cywilnoprawna » qui sont l'équivalent des « contrats civils », compte tenu de la proportion importante de ce type de contrat.
- Les stagiaires, apprentis ou autres contrats de professionnalisation sont inclus dans l'effectif dès lors qu'ils sont référencés en Paie.

ÂGE

- L'âge de chaque personne est calculé au 31 décembre de l'année considérée.

TYPE DE CONTRAT

- Sont considérés comme à durée indéterminée les contrats pour lesquels aucune date de fin n'est définie au préalable.
- Sont considérés comme à durée déterminée les contrats pour lesquels une date de fin est définie ou indéfinie lors de la signature du contrat de travail.
- 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).
- Concernant la Chine, hormis les contrats du siège, tous les contrats sont à durée déterminée de longue durée conformément au droit du travail 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 (sont pris en compte le nombre d'heures contractuelles).
- 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.
- Spécificité pour l'entité SENEVITA (Suisse), les « CDI à la demande » sont considérés à temps partiels.

RECRUTEMENTS

- Prise en compte des contrats à durée indéterminée signés entre le 1er janvier et le 31 décembre, y compris (sauf pour les Pays-Bas) les contrats à durée indéterminée signés à la suite d'un contrat à durée déterminée.
- Cette méthode suppose que l'on comptabilise aussi dans ces recrutements les personnes qui, ayant signé un contrat à durée indéterminée pendant la période visée, seraient sorties des effectifs pour une quelconque raison : fin de période d'essai, démission, licenciement...

TAUX DE TURNOVER

- La formule utilisée pour le taux de turnover est la suivante :
  moyenne des entrées et des départs des contrats à durée indéterminée (hors Décès et Retraite) / Effectif en contrats à durée indéterminée au 1er janvier de l'année considérée.
- Le taux est ainsi calculé pour chaque établissement dans chacun des pays puis, afin de retenir le taux le plus représentatif possible, la médiane pondérée de ces taux est calculée.
- Lors de la consolidation globale, une moyenne pondérée par l'effectif est effectuée.

ABSENCE ET TAUX D'ABSENTÉISME

- Les absences (en heures ou en jours) comptabilisées portent uniquement sur les maladies et les accidents de travail (payées ou non payées).
- Spécificité pour l'entité SENEVITA (Suisse), la société SPITEX ne déclare pas d'heures d'absence en raison de la nature des contrats des salariés (« CDI à la demande »).
- 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 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 Paie).
- Le taux est ainsi calculé pour chaque établissement dans chacun des pays puis, afin de conserver la méthodologie du taux de turnover, la médiane de ces taux est retenue.
- Lors de la consolidation par bloc financier ou globale, une moyenne pondérée par l'effectif est effectuée.

RÉMUNÉRATION

Cette donnée reprend le total des rémunérations brutes fixes et variables, chargées (c'est-à-dire cotisations sociales salariales et patronales comprises) et engobent tout type d'avantages.

Les monnaies locales sont converties en euro (€) en date du 13 février 2020, selon les taux de change suivants :

Chine :	7,570770
Pologne :	4,253800
République tchèque :	24,868200
Suisse :	1,061320

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

FORMATION

- Le volume global référencé prend en compte les heures dispensées aux salariés au cours de l'année de référence incluant les mini-formations. Les formations dispensées mais qui n'ont pas été formalisées (fiche de présence, comptage) ne sont pas prises en compte. 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 considérée 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 considéré 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

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.

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 (acquisition ou livraison en cours d'année, regroupement de plusieurs compteurs en un même site, fermeture d'un établissement...).

Belgique

Dilbeek - Wivina/D'arconati/Gooik - Kesterberg/Brugge - Vertoux/Hulshout/Flandre - Aldea/Mont-Saint-Roch.

France

Clinique l'Ermitage/Clinique du Mont Valérien/Petite Unité de vie La Roselière/Résidence Les Jardins de Charlotte/Résidence Chaillot/Résidence Saint Martial/Clinique du pays d'Oc/Clinique Le Clos du Roy/Résidence Klarène/CRF CLINEA Livry/Clinique Castelviel/Clinique de la Pointe/Résidence du Lac/Unité Méditerranéenne de Nutrition/Clinique Marcel Pagnol/Résidence Rognac.

Pologne

Warsaw, Kijowska/Mazowia/Warsawa, KEN.

Autriche

Krems/Langenfeld/Schwarz/Frauenkirchen Dialyse.

Allemagne

Inoges Holding GmbH, Krefeld/Inoges IV GmbH, Krefeld/Reha Gelsenkirchen/TheraNet Homberg/Reha Idar- Oberstein/TheraNet Recklinghausen/TheraNet Westfalen, Münster/TheraNet Westfalen, Ahlen/Reha Bayern, München/Reha Bayern, Heidelberg/TheraNet NRW, Telgte/TheraNet NRW, Lüdinghausen/TheraNet NRW, Beckum/TheraNet NRW, Greven/TheraNet NRW, Telgte II/RZ Hofhein, Taunus, Hofheim/RZ Hofhein, Taunus, Mainz/Reha Bensberg, Bensberg/Reha Rheinland, Meerbusch/Reha Rheinland, Kamp-Lintford/Reha Rheinland, Xanten/Reha Kleve, Kleve/TheraNet Duisburg, Huckingen/Reha Düsseldorf, Düsseldorf/Reha Krefeld, Westparkstrasse/Reha Krefeld, Ostwall/Reha Krefeld, Alexianer KR/Reha Krefeld, Alexianer Tönisvorst/Reha Krefeld, Königshof/Salvea Hüls/Kuwo Kleve/Prävention und Fitness IO/Karlsruhe-Grötzingen/Norden - Medicenter/Neustadt/Dortmund - Wickede/Dortmund - Josefa/Ötigheim/Neustadt a. Rbge.- Leinebogen/Stuhr - Am Deichflus/Krefeld - Bismarckvi/Bremen/Ortenau.

Les résidences services comptabilisant autant de compteurs que d'appartements sont exclues du reporting (la gestion étant à la charge des locataires).

ÉMISSIONS DE CO_2 AU REGARD DE LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE 2019

Pour l'ensemble du calcul des énergies des pays, il a été pris la consommation annuelle en kWh. Les coefficients retenus pour les calculs proviennent de l'ADEME.

Pour l'électricité les coefficients suivants ont été appliqués pour l'ensemble des pays :

- Suisse : 0,0273 kg de CO_2/kWh ;
- France : 0,0571 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 ;
- Portugal : 0,255 kg de CO_2/kWh ;
- Pays-Bas : 0,415 kg de CO_2/kWh.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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.

GESTION DES DÉCHETS MÉDICAUX

En 2019, les données n'ont pu être consolidées que sur le périmètre de la France et de la Belgique.

En France, les tonnages des DASRI sont calculés sur la base des factures d'un prestataire unique qui traite ces déchets (pour 327 établissements). Pour les quelques établissements ayant recours à un prestataire différent (20 établissements soit 6 % du nombre total d'établissements en France reportant des déchets), une estimation du tonnage de DASRI a été réalisée sur la base du tonnage de DASRI moyen par type d'établissement (EHPAD, SSR, PSY).

CONSOLIDATION ET CONTRÔLES INTERNES

L'ensemble des données remontées par les différents pays sont consolidées sous la responsabilité des Directions *Corporate* ressources humaines et maintenance/sécurité.

Des contrôles de cohérence sont également réalisés lors de la consolidation et l'ensemble des chiffres est ensuite vérifié par la Direction du contrôle de gestion du Groupe.

Ces contrôles incluent également la comparaison avec les données de l'exercice précédent et si des écarts sont jugés significatifs, ils font l'objet d'analyses précises.

CONTRÔLES EXTERNES

En application des dispositions 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.

Un rapport sur la conformité de la DPEF de l'OTI jointe en section 10, détaille les travaux effectués par l'OTI ainsi que leurs commentaires et conclusions.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2019

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 2019 (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 l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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.
- 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 les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des 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 consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ; et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes [1] - pour celles relatives à certains risques (corruption, dialogue social...), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres, au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités.
- 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 pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et 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 [2] 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 [3] et couvrent entre 5 et 25 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests.
- 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.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes entre mars et avril 2020.

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.

---

(1) Informations qualitatives sélectionnées : maintenir un dialogue social de qualité avec les partenaires sociaux, politique environnementale générale du Groupe, les principes d'éthique et le code de conduite du Groupe.

(2) Informations quantitatives : effectifs, % CDI et CDD, % hommes et femmes, % temps plein et temps partiel, recrutements en CDI, taux de turnover, rémunération, taux d'absentéisme, évolution des accidents de travail (fréquence et gravité), nombre d'heures de formation, consommations d'eau Groupe, consommation d'électricité et de chauffage Groupe, émissions de CO_2 au regard de la consommation énergétique 2019, production de déchets de soins à risque infectieux (DASRI) pour la France.

(3) Senevita, ORPEA Italie.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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.

Sur la base de nos travaux, à l'exception des éléments décrits ci-dessus, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

COMMENTAIRES

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

Comme mentionné dans la note méthodologique de la déclaration de performance extra-financière, le périmètre de reporting des déchets médicaux est limité pour l'exercice 2019 à la France et à la Belgique.

Paris - La Défense, le 24 avril 2020

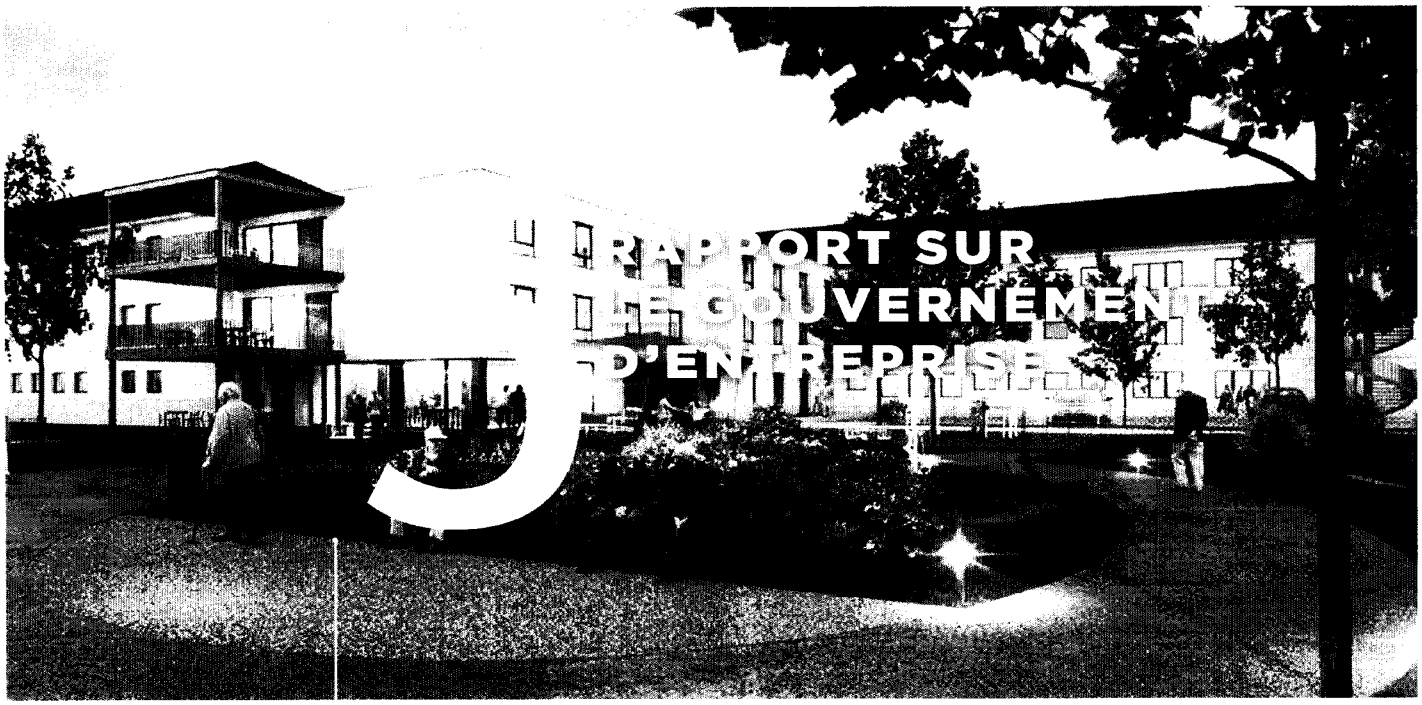
L'un des Commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Jean-Marie Le Guiner

Associé, Audit

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566



5 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration 142
5.1.1 Composition du Conseil d'Administration 143
5.1.2 Fonctionnement du Conseil d'Administration 151
5.1.3 Fonctionnement et principaux travaux des Comités d'Études 157

5.2 Direction Générale 161
5.2.1 Modalité d'exercice de la Direction Générale 161
5.2.2 Limitations aux pouvoirs de la Direction Générale 161

5.3 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux 162
5.3.1 Rémunérations et avantages des mandataires sociaux au titre de 2019 162
5.3.2 Tableaux de synthèse des rémunérations et avantages en nature des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2019 176
5.3.3 Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de 2020 soumise au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 23 juin 2020 (« *say on pay* » *ex ante*) 181

5.4 Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 188

5.5 Conventions conclues entre un mandataire social et une filiale 188

5.6 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 189

5.7 État récapitulatif des opérations réalisées en 2019 par les mandataires sociaux sur le titre ORPEA 189

5.8 Annexes 190
5.8.1 Annexe 1 : tableau « Appliquer ou Expliquer » 190
5.8.2 Annexe 2 : renseignements complémentaires sur les mandataires sociaux 190
5.8.3 Annexe 3 : rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 196

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

« 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 4 mai 2020.

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 Conseil d'Administration se réunira au cours de l'exercice 2020 pour examiner les adaptations éventuellement nécessaires au sein de l'entreprise à la suite de la mise à jour du Code AFEP-MEDEF en janvier 2020.

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.

5.1 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	[illegible]	**Exercice 2018**
Nombre de réunions du Conseil d'Administration	6	8
Taux de participation aux réunions du Conseil d'Administration (1) (2)	95,38 %	96,59 %
Nombre d'administrateurs (1) (2)	11	11
Proportion d'administrateurs indépendants (3)	90,00 %	90,00 %
Taux de féminisation du Conseil d'Administration (4)	40,00 %	40,00 %
Nombre de nationalités au Conseil d'Administration	4	4
Ancienneté moyenne des administrateurs (5)	4,6 ans	3,8 ans
Âge moyen des administrateurs (4)	55,1 ans	54,8 ans

(1) Composition du Conseil d'administration au 31 décembre de l'exercice concerné.
(2) L'administrateur représentant les salariés a été pris en compte dans les calculs.
(3) 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.
(4) 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.
(5) L'administrateur représentant les salariés n'a pas été pris en compte dans les calculs.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Taux individuels de participation des administrateurs	Exercice 2019	Exercice 2018
M. Philippe Charrier	100 %	100 %
M. Yves Le Masne	100 %	100 %
Mme Laure Baume (1)	50 %	100 %
M. Xavier Coirbay	100 %	100 %
Mme Bernadette Danet-Chevallier	100 %	75 %
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	100 %	100 %
M. Jean-Patrick Fortlacroix	100 %	87,50 %
M. Christian Hensley (2)	100 %	100 %
M. Moritz Krautkrämer (2)	100 %	N/A
Mme Brigitte Lantz	100 %	100 %
Mme Joy Verlé	100 %	100 %
Mme Sophie Kalaidjian	100 %	100 %

(1) Mme Laure Baume a participé à trois réunions sur six, ayant pris des engagements professionnels antérieurement à la fixation du calendrier des réunions.
(2) 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.

5.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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 6 Mds€ et accordant une attention particulière à la qualité de ses prestations (tant dans le domaine du soin que des prestations hôtelières) et aux conditions de travail de ses collaborateurs.

Tous les administrateurs de la Société doivent disposer d'un socle de compétences et d'expertises partagées, à savoir une capacité à comprendre ou des facilités afin d'appréhender les métiers d'ORPEA et démontrer un intérêt pour ce secteur ; une capacité d'écoute, à contribuer au débat, à mettre en avant et à formuler ses opinions ; la disponibilité pour participer aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités d'Études ainsi qu'aux travaux préparatoires ; la maîtrise de l'anglais.

Par ailleurs, outre l'internationalité, le Conseil d'Administration veille dans sa composition à disposer de profils ayant une expérience (i) fonctionnelle dans la finance, le développement et/ou le management/les ressources humaines, le médical, et (ii) sectorielle dans l'hôtellerie, l'immobilier et la santé.

En outre, 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

À la date du présent rapport, ainsi que cela est plus amplement décrit ci-dessous, l'ensemble de ces compétences sont reflétées au sein du Conseil d'Administration :

Objectifs	Nombre de membres du Conseil (1) ayant la compétence (sur un total de 7 membres en 2019)
Internationalisation	30 %
Expérience professionnelle à l'international	80 %
Expérience dans la Finance	60 %
Expérience dans le Développement	40 %
Expérience dans le Management	20 %
Expérience dans le Médical	20 %
Expérience dans l'Hôtellerie	30 %
Expérience dans l'Immobilier	20 %
Expérience dans la Santé	60 %
Expérience en matière de Gouvernance	20 %
Expérience en matière de RSE	20 %
Expérience en matière de Digitalisation/Marketing/Communication	30 %

(1) L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans les calculs ci-dessous.

Outre le bénéfice d'expériences diverses et complémentaires, le Conseil d'Administration veille à la diversité de sa composition tant en termes d'âge que de sexe. Ainsi, l'âge moyen des administrateurs est de 55,1 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 et en intégrant un administrateur ayant une expérience de direction opérationnelle d'une grande entreprise internationale à fort développement.

Enfin, 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 25 % de femmes au sein du Comité de Direction et 65 % des postes de direction sont occupés par une femme.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

INFORMATION SUR L'IDENTITÉ DES ADMINISTRATEURS

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 2019, le Conseil d'Administration était composé de 11 administrateurs, dont un administrateur représentant les salariés.

Le tableau ci-après synthétise les informations personnelles et expériences des administrateurs en fonction à la date du présent rapport ainsi que des renseignements sur leur mandat d'administrateur au sein de la Société.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

	Informations personnelles				Expérience	
Nom	**Qualité**	**Âge** [1]	**Sexe**	**Nationalité**	**Expérience internationale**	**Expérience fonctionnelle**
M. Philippe Charrier	Administrateur (et Président du Conseil d'Administration)	65	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)	57	H	Française	Europe	Développement, Finance, Management
Mme Laure Baume	Administrateur	44	F	Française	Afrique, États-Unis, Europe	Communication, Digital, Marketing, RSE
M. Xavier Coirbay [2]	Administrateur	54	H	Belge	Asie, États-Unis, Europe de l'Ouest	Développement, Finance
Mme Bernadette Danet-Chevallier	Administrateur	61	F	Française	Asie, États-Unis, Europe	Commercial, Management, Marketing, Ressources Humaines, Direction Générale
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	Administrateur	64	H	Française	États-Unis, Europe	Gouvernance, Juridique, RSE
M. Jean-Patrick Fortlacroix	Administrateur	62	H	Française		Finance
M Mor tz Krautkrämer [3] [4]	Administrateur	38	H	Allemande	Amérique du Nord, Europe	Développement, Finance
Mme Brigitte Lantz	Administrateur	66	F	Française		Médical
Mme Joy Verlé [3]	Administrateur	40	F	Franco-britannique	Europe, Royaume-Uni, Amérique Latine	Développement, Finance
Mme Sophie Kalaidjian	Administrateur représentant les salariés	42	F	Française		Juridique

(1) Âge des administrateurs au 31 décembre 2019.
(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 à 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 au présent rapport.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Expérience			Position au sein du Conseil			
Expérience sectorielle	**Nombre de mandats dans des sociétés cotées**	**Indépendance**	**Échéance du mandat en cours**	**Date initiale de nomination**	**Ancienneté au sein du Conseil d'Administration**	**Membre des Comités d'Études**
Distribution, Matériaux de construction, Pharmacie, Produits de grande consommation, Santé	2	Oui	AGO 2023 (5)	28 mars 2017	2 ans	
Immobilier, Santé	1	Non	AGO 2023 (5)	29 juin 2006	13 ans	
Aéroportuaire, Agroalimentaire, Hôtellerie, Spiritueux, Tourisme	1	Oui	AGO 2020 (5)	14 décembre 2016	3 ans	Comité d'Audit (membre)
Fonds alternatifs, Sociétés d'investissement	1	Oui	AGO 2021 (5)	22 juin 2017	2 ans	Comité des Nominations et des Rémunérations (membre)
Hôtellerie, Tourisme, Croisière	1	Oui	AGO 2021 (5)	16 septembre 2014	5 ans	Comité des Nominations et des Rémunérations (membre)
Automobile, Électroménager, Immobilier, Santé, Sociétés d'investissement, Transport	1	Oui	AGO 2023 (5)	15 février 2012	7 ans	Comité d'Audit (membre) Comité des Nominations et des Rémunérations (Président)
Immobilier, Santé	1	Oui	AGO 2022 (5)	30 juin 2011	8 ans	Comité d'Audit (Président)
Assurance, Hôtellerie, Santé, Médias et Technologies, Services aux Entreprises, Télécommunications	1	Oui	AGO 2020 (5)	26 mars 2019	1 an	
Santé	1	Oui	AGO 2020 (5)	14 décembre 2016	3 ans	
Éducation, Energies renouvelables, Santé, Business Services	2	Oui	AGO 2023 (5)	27 avril 2017	2 ans	Comité d'Audit (membre) Comité des Nominations et des Rémunérations (membre)
Santé	1	Non	AGO 2021 (5)	15 janvier 2015	4 ans	Comité des Nominations et des Rémunérations (membre)

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration depuis le 1er janvier 2019

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 a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 juin 2019.

L'Assemblée Générale du 27 juin 2019 a par ailleurs renouvelé les mandats d'administrateur de M. Philippe Charrier, de M. Yves Le Masne, de la société FFP Invest 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.

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, à la suite du 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 l'article 8 du Code AFEP-MEDEF et repris dans le tableau ci-dessous.

Le 17 mars 2020, le Conseil d'Administration a, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, examiné la situation des administrateurs non-salariés au regard des critères d'indépendance figurant dans la recommandation 8.5 du Code AFEP-MEDEF.

Conformément à la recommandation 8.7 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil a porté une attention particulière à la situation 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 22,43 % des droits de vote au 31 décembre 2019. 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.

	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	Qualification retenue par le Conseil d'Administration
M. Philippe Charrier	√	√	√	√	√	√	√	√	Indépendant
M. Yves Le Masne	x	x	√	√	√	x	x	√	Non indépendant
Mme Laure Baume	√	√	√	√	√	√	√	√	Indépendant
M. Xavier Coirbay	√	√	√	√	√	√	√	√	Indépendant
Mme Bernadette Danet-Chevallier	√	√	√	√	√	√	√	√	Indépendant
FFP Invest représentée par M. Thierry de Poncheville	√	√	√	√	√	√	√	√	Indépendant
M. Jean-Patrick Fortlacroix	√	√	√	√	√	√	√	√	Indépendant
M. Moritz Krautkrämer (1)	√	√	√	√	√	√	√	√	Indépendant
Mme Brigitte Lantz	√	√	√	√	√	√	√	√	Indépendant
Mme Joy Verlé	√	√	√	√	√	√	√	√	Indépendant

(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.

Le taux d'indépendance s'élevant à 90 % au 31 décembre 2019 et à la date du présent rapport, 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 respectée.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 d'assister aux débats et de participer aux 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 de faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, 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.

RENOUVELLEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et des Comités d'Études depuis le 1er janvier 2019

Le tableau ci-après synthétise les changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et des Comités d'Études depuis le 1er janvier 2019.

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et des Comités d'Études depuis le 1er janvier 2019	Départ	Nomination
Conseil d'Administration	M. Christian Hensley (administrateur) (1)	M. Moritz Krautkrämer (administrateur) (1)
Comité des Nominations et des Rémunérations	M. Christian Hensley (membre) (2)	Mme. Joy Verlé (membre) (2)

(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) 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.

Échelonnement des mandats

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 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	Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022
Mme Laure Baume	M. Xavier Coirbay	M. Jean-Patrick Fortlacroix	M. Philippe Charrier
M. Moritz Krautkrämer	Mme Bernadette Danet-Chevallier		M. Yves Le Masne
Mme Brigitte Lantz	Mme Sophie Kalaidjian (représentant les salariés)		FPP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville
			Mme Joy Verlé

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Sort des mandats venant à échéance lors de la prochaine Assemblée Générale

En lien avec la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration, il sera proposé à l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020 de renouveler les mandats d'administrateurs de Mme Laure Baume et de M. Moritz Krautkrämer 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 2023.

Outre leur assiduité, chaque administrateur possède des compétences importantes et utiles au Conseil : Mme Laure Baume a des compétences en communication, en digital, en marketing et en RSE, dans les secteurs notamment de l'aéroportuaire, de l'agroalimentaire, de l'hôtellerie, des spiritueux ainsi que du tourisme ; M. Moritz Krautkrämer a 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. 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 » ; 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.

Il est précisé que le Conseil d'administration a considéré que Mme Laure Baume et M. Moritz Krautkrämer sont indépendants à la lumière des critères d'indépendance énoncés par l'article 8 du Code AFEP-MEDEF.

En lien avec la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration, il sera proposé à l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020 de nommer Mmes Pascale Richetta et Corine de Bilbao en qualité d'administrateurs 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 2023.

Outre leur internationalité, chacune de ces candidates possède des compétences importantes et utiles au Conseil : Mme Pascale Richetta a des compétences en direction générale, en finance, en management, en commercial, en marketing et en médical, dans les secteurs notamment de la pharmacie ainsi que de la santé ; Mme Corine de Bilbao a des compétences en direction générale, en finance, en management, en développement, en commercial, en marketing, en digital et en transformation, dans les secteurs notamment de l'énergie, des services aux entreprises ainsi que de la santé. Mme Corine de Bilbao a par ailleurs une expérience de direction opérationnelle d'une grande entreprise internationale à fort développement. Les informations personnelles et l'expérience de ces candidates seront plus amplement présentées dans la brochure de convocation à l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020.

Il est précisé que le Conseil d'administration a considéré que Mmes Pascale Richetta et Corine de Bilbao sont indépendantes à la lumière des critères d'indépendance énoncés par l'article 8 du Code AFEP-MEDEF.

La nomination de ces candidates aux fonctions d'administrateur permettrait de renforcer les compétences énoncées dans la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration et considérées comme essentielles à ce stade de développement du Groupe, tout en mettant en œuvre les objectifs de cette politique, à savoir l'accroissement de l'internationalité du Conseil et l'intégration d'un administrateur ayant une expérience réussie de direction opérationnelle d'une grande entreprise internationale à fort développement.

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. Depuis le 20 novembre 2018, elle est membre du Comité des Nominations et des Rémunérations appelé à traiter notamment des questions concernant les rémunérations, conformément à la recommandation 17.1 du Code AFEP-MEDEF.

Un représentant du personnel assiste par ailleurs aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce et suite à l'entrée en vigueur de la loi relative à la croissance et la transformation des entreprises du 22 mai 2019 (dite loi PACTE), le nombre des administrateurs représentant les salariés est au moins égal à deux dans les sociétés anonymes (remplissant certains seuils d'effectifs) dont le Conseil d'Administration est composé de plus de huit membres et, d'au moins un, lorsqu'il est composé de huit membres ou moins.

Le Conseil d'Administration d'ORPEA étant composé de plus de huit administrateurs non salariés, la Société doit procéder à la modification de ses statuts afin de prévoir la désignation d'un second administrateur représentant les salariés.

Pour cela, le Conseil d'Administration s'est attaché à prévoir un mode de désignation adapté aux spécificités de la Société, cohérent avec le dispositif de relations sociales dans lequel elle s'insère, conforme aux meilleures pratiques et sans complexité excessive. La désignation d'un second administrateur représentant les salariés serait ainsi confiée, en l'absence de Comité d'Entreprise européen, au Comité social et économique de l'UES ORPEA [1].

Sous réserve de l'approbation de cette modification statutaire par l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020, un second administrateur représentant les salariés devrait entrer en fonction avant le 23 décembre 2020.

(1) Le Comité social et économique de l'UES ORPEA a été élu le 6 juin 2019, au terme des mandats du précédent Comité d'Entreprise de l'UES ORPEA.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

5.1.2 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 est mis à jour régulièrement, pour la dernière fois le 26 mars 2019. Il 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 Conseils et Comités ainsi que des séminaires stratégiques sont déposés sur cette plateforme digitale, mais également des analyses financières publiées et d'autres documents utiles pour l'exercice par les administrateurs de leurs missions (vadémécum de l'administrateur, Règlement intérieur du Comité d'Audit...).

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 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.

Séminaires du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration organise au moins deux séminaires par an, un séminaire stratégique et un séminaire international.

En 2019, le Conseil d'Administration a organisé deux séminaires stratégiques, d'une demie journée chacun et suivis d'un déjeuner, et un séminaire international de deux jours.

Les séminaires stratégiques, organisés en mars et en juin 2019, ont été l'occasion pour les administrateurs de rencontrer d'autres membres de la Direction Générale, d'approfondir le plan d'affaires à cinq ans et de poursuivre la diversification des sujets traités avec des présentations de la politique fiscale, de la stratégie immobilière, de la politique de développement RH et de la politique Communication, Innovation et RSE.

Le séminaire international, d'une durée de deux jours, organisé en novembre 2019, a permis aux administrateurs de rencontrer la Direction Générale du *Cluster* BENELUX au cours de la visite de trois sites en Belgique et d'une présentation plus approfondie de ce *Cluster*.

Attributions et activité du Conseil d'Administration

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 six reprises au cours de l'exercice 2019 (huit fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence a été de 95,38 % (96,59 % 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 5.1 du présent rapport.

Le tableau ci-après synthétise les attributions du Conseil d'Administration et rend compte des thèmes évoqués à l'occasion de ses réunions tenues en 2019, étant précisé que chaque réunion du Conseil commence par un rapport du Directeur Général sur l'actualité et les développements.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Attributions du Conseil d'Administration	Activité du Conseil d'Administration en 2019
Décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales et financières du Groupe et suivi de leur mise en œuvre par la Direction Générale	- Examen régulier de l'activité du Groupe, des développements en cours, de la situation financière et de l'endettement du Groupe - Budget 2019 et analyse des performances du Groupe au titre de l'exercice précédent - Examen des bilans boursiers annuel pour 2018 et semestriel pour 2019 - Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (« OCEANEs ») d'un montant d'environ 500 M€ et de financements Schuldschein - Description et mise en œuvre du programme de rachat d'actions
Décisions 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	Développement à l'international du Groupe avec différentes opportunités d'acquisitions et de prises de participation dont l'acquisition du groupe irlandais de maisons de retraite médicalisées TLC et la prise de participation dans le groupe BSL, opérateur d'établissements de soins de longue durée pour les personnes âgées dépendantes au Brésil
Arrêté des comptes annuels et semestriels et préparation de l'Assemblée Générale des actionnaires	- Examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2018, des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2019, ainsi que des rapports de gestion y afférant - Décision du versement d'un dividende au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 - Revue des projets de communiqués de presse et présentation des résultats à la communauté financière avant leur publication et examen de la situation financière du Groupe, dont l'évolution de sa trésorerie et de son endettement - Arrêté des projets de résolutions et des documents prévus par la loi et les règlements concernant l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires
Détermination de la politique de rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations	- Détermination du montant de la rémunération variable, pour l'exercice 2018, 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 - Détermination de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2019 - Approbation d'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 2019
Examen, chaque année, avant la publication du rapport annuel, et sur une base individuelle, de la situation des administrateurs, puis communication aux actionnaires du résultat de son analyse, afin de déterminer les administrateurs indépendants de la Société	Détermination de l'indépendance des administrateurs
Proposition, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, à l'Assemblée Générale annuelle, de candidats aux fonctions d'administrateur	Examen, à la lumière des travaux du Comité des Nominations et des Rémunérations, des questions relatives au renouvellement des mandats d'administrateur venant à échéance à l'issue des Assemblées Générales annuelles 2019 et 2020
Évaluation annuelle du Conseil d'Administration	Organisation d'un débat sur la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités d'Études
Approbation du rapport de gestion du Groupe	Approbation du rapport de gestion du Groupe
Préparation et approbation du rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise	Préparation et approbation du rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise
Autres	- Examen des bilans Qualité annuel pour 2018 et semestriel pour 2019 - Étude de l'information qui a été fournie concernant les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques au travers des travaux du Comité d'Audit - Renouvellement de l'autorisation globale consentie au Directeur Général pour l'octroi de cautions, avals et garanties au nom de la Société

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 5.2.2 ci-après).
Par ailleurs, le Conseil d'Administration est notamment chargé de s'assurer que la Direction Générale met en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.
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.
Enfin, le Conseil d'Administration organise au moins une fois par an une session exécutive au cours de laquelle les administrateurs évoquent la performance des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales

Conformément aux dispositions du 2e alinéa de l'article L. 225-39 du Code de commerce, le 23 avril 2020, le Conseil d'Administration a, sur recommandation du Comité d'Audit, mis en place une procédure pour l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Cette procédure prévoit une identification des conventions conclues par ORPEA SA, leur transmission à la Direction juridique Groupe pour analyse avant signature, une évaluation par celle-ci des conditions d'établissement des conventions visées, l'établissement par celle-ci d'un tableau récapitulatif des conventions courantes et conclues à des conditions normales, la revue de ce tableau avec la Direction financière Groupe, le réexamen régulier du caractère courant et des conditions normales de ces conventions et, une fois par an, la communication de ce tableau aux Commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission d'audit légal des comptes annuels ainsi que la présentation au Comité d'Audit de la mise en œuvre de la procédure, celui-ci rendant compte de cet examen au Conseil d'Administration suivant.

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 2019, sa troisième 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 de communication, de RSE et d'innovation, 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.

PARCOURS D'INTÉGRATION DES ADMINISTRATEURS

Un parcours d'intégration est proposé à chaque nouvel administrateur. Il inclut une présentation du Groupe, des visites de sites et des entretiens avec certains membres de la Direction Générale.

Le vadémécum du Conseil d'Administration est par ailleurs remis à chaque administrateur dès sa nomination. Il contient notamment une présentation du Conseil d'Administration et des Comités d'Études, les coordonnées des administrateurs, le calendrier des réunions du Conseil d'Administration et des Comités d'Études, le calendrier financier (y compris les périodes de fenêtres négatives), les statuts d'ORPEA ainsi que le Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Les administrateurs qui sont membres du Comité d'Audit reçoivent également le Règlement intérieur du Comité d'Audit.

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.

La dernière 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 au cours de l'exercice 2018, ainsi que cela a été indiqué au paragraphe 5.1.2 du document de référence 2018.

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, un débat a eu lieu début 2019 ; il en ressort une appréciation positive des administrateurs, qui ont salué les progrès accomplis en 2018. Les nouveaux axes d'amélioration identifiés, issus pour partie de ceux relevés par le cabinet Spencer Stuart et que la Direction Générale n'avait pas mis en œuvre en 2018 et pour l'autre partie des sujets identifiés comme prioritaires pour 2019, sont explicités dans le tableau ci-après, accompagnés des actions mises en œuvre par le Conseil depuis le 1er janvier 2019.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Axes de progrès et de vigilance identifiés	Actions mises en œuvre par le Conseil depuis le 1er janvier 2019
Poursuivre la diversification des sujets inscrits à l'ordre du jour du Conseil	Au cours de l'exercice 2019, les thèmes suivants ont été évoqués pour la première fois : les coûts liés au renforcement de la structure du Groupe, la politique fiscale, la stratégie immobilière, la politique Communication, Innovation et RSE, la politique de développement RH, la présentation du *Cluster* Europe du Nord.
Poursuivre la diversification du panel des intervenants devant le Conseil d'Administration : prévoir des interventions régulières du *Chief Operating Officer*, du Directeur financier et plus généralement des responsables opérationnels	Outre le Directeur Général et le Directeur Général Délégué, les membres de la Direction Générale suivants sont intervenus lors des réunions du Conseil d'Administration et/ou des Comités d'Études, une ou plusieurs fois : le Directeur financier Groupe, la Directrice qualité Groupe, la Directrice transactions Groupe, le Directeur Général de CLINEA, le Directeur médical France, le Directeur du développement Groupe, la Directrice communication, innovation et RSE Groupe, la Directrice des talents Groupe, le Directeur immobilier Groupe, la Directrice Générale de la Business Unit Celenus Kliniken ainsi que le Directeur Général, la Directrice financière et le Directeur des opérations du *Cluster* BENELUX.
Mettre à jour le plan de succession de la Direction Générale	Le plan de succession du Directeur Général, du Directeur Général Délégué ainsi que des autres membres de la Direction Générale a été mis à jour et les plans d'actions ressources humaines correspondants ont été présentés.
Créer davantage d'occasions pour les administrateurs de se rencontrer de façon informelle, en institutionnalisant l'organisation d'un déjeuner (ou d'un dîner) du Conseil	Des déjeuners ont été organisés à l'issue des séminaires stratégiques des 19 mars 2019 et 17 juin 2019. Un dîner et un déjeuner ont été organisés les 18 et 19 novembre à l'occasion du séminaire international.
Inviter le Comité des Nominations et des Rémunérations à réfléchir à l'évolution éventuelle à terme de la composition en fonction de l'évolution du Groupe	Cette réflexion a été menée fin 2019 à l'occasion de la discussion sur les mandats venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020. Les conclusions de celle-ci ont été présentées au Conseil d'Administration, qui a souhaité accueillir un administrateur supplémentaire ayant une expérience de dirigeant et/ou dans l'intégration de grands ensembles à l'international. Aussi, il sera proposé à l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020 d'approuver la nomination en tant qu'administrateur de Madame Corine de Bilbao 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 2023.

Un débat sur la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'Administration ainsi que des Comités d'Études a eu lieu début 2020, à la lumière, comme l'année précédente, d'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 en 2019 et mentionnés dans le tableau ci-dessus. Il en ressort une appréciation positive des administrateurs, qui ont salué les progrès accomplis.

Les nouveaux axes d'amélioration identifiés début 2020 feront l'objet d'un suivi par le Comité des Nominations et des Rémunérations et une évaluation formalisée du Conseil d'Administration sera organisée début 2021 par un cabinet spécialisé.

Compte tenu de l'ancienneté moyenne des administrateurs (pour la première fois supérieure à la durée d'un mandat en 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, ce qui sera organisé à l'occasion de la prochaine évaluation formalisée début 2021.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ ET DÉLÉGATIONS UTILISÉES

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations en vigueur, accordées par les Assemblées Générales du 28 juin 2018 et du 27 juin 2019 ; il fait également état de l'utilisation qui en a été faite au cours de l'exercice 2019.

Nature des autorisations/Montant nominal global maximum/Autres informations	Durée de validité	Utilisation au cours de l'exercice
Assemblée Générale du 27 juin 2019		
18e résolution – Programme de rachat d'actions : - dans la limite de 10 % du capital ; - prix maximum d'achat ≤ 150 € par action.	18 mois	Néant
19e résolution – Réduction du capital social par annulation d'actions autodétenues : - montant maximal : 10 % du capital social.	18 mois	Néant
Assemblée Générale du 28 juin 2018		
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	Émission de 3 412 969 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes d'une valeur nominale de 146,50 € représentant un montant d'environ 500 M€ - Conseil d'Administration du 26 mars 2019
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 3 ans pour les dirigeants mandataires sociaux ; - période d'acquisition de 3 ans.	38 mois	110 764 actions (0,17 % du capital) attribuées à 345 bénéficiaires (y compris les dirigeants mandataires sociaux exécutifs) 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 lesdites Assemblées peut être consulté sur le site du *Bulletin des annonces légales obligatoires*, ainsi que sur le site Internet de la Société (www.orpea-corp.com, Rubrique Actionnaires/Assemblées Générales).

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Il est essentiel que le Conseil d'Administration dispose d'autorisations financières lui permettant de réunir avec rapidité et souplesse les moyens financiers nécessaires au développement du Groupe en procédant, conformément à la réglementation en vigueur, à différents types d'émission. Il sera ainsi proposé à l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020 d'approuver les délégations financières suivantes, qui viendraient annuler et remplacer la totalité des délégations financières, décrites dans le tableau ci-dessus.

Nature des autorisations/Montant nominal global maximum/Autres informations	Durée de validité
19e résolution – Programme de rachat d'actions : dans la limite de 10 % du capital ; prix maximum d'achat ≤ 200 € par action.	18 mois
20e résolution – Réduction du capital social par annulation d'actions autodétenues : montant maximal : 10 % du capital social.	18 mois
21e 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
22e résolution – Émission, par voie d'offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, 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 : 8 076 979 € ; montant nominal maximal des titres de créances : 750 000 000 €.	26 mois
23e résolution – Émission, par voie d'offres au public visées au 1 de l'article L. 411-2 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 : 20 % du capital social ; montant nominal maximal des titres de créances : 750 000 000 €.	26 mois
24e 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 21e et 22e résolutions.	26 mois
25e résolution – Fixation, dans la limite de 10 % du capital social de la Société, du prix d'émission, en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.	26 mois
26e 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
27e 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
28e 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 3 ans pour les dirigeants mandataires sociaux ; période d'acquisition de 3 ans.	26 mois
29e 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
Plafond global des augmentations de capital réalisées en vertu des 21e à 24e résolutions, 26e et 28e résolutions : montant nominal maximum des augmentations de capital : 40 000 000 €/8 076 979 € ; montant nominal maximal des titres de créances : 750 000 000 €.	

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

5.1.3 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 2019 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 2019	Exercice 2018
Nombre de réunions du Comité d'Audit	3	3
Taux de participation aux réunions du Comité d'Audit	83,33 %	83,33 %
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	5 ans	4 ans
Âge moyen des membres du Comité d'Audit	52,5 ans	51,5 ans

(1) Composition du Comité d'Audit au 31 décembre de l'exercice concerné.

Taux individuels de participation des administrateurs	Exercice 2019	Exercice 2018
M. Jean-Patrick Fortlacroix	100 %	100 %
Mme Laure Baume	33,33 % (1)	33,33 % (1)
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	100 %	100 %
Mme Joy Verlé	100 %	100 %

(1) Mme Laure Baume a assisté à une réunion sur trois, ayant pris des engagements professionnels antérieurement à la fixation du calendrier des réunions.

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 services autres que la certification des comptes (**« SACC »**) autorisés.

Composition du Comité d'Audit

Au 31 décembre 2019, 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 5.1.1 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.

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.

Le calendrier prévisionnel des réunions du Comité d'Audit 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 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Un compte-rendu est dressé à l'issue de chaque réunion et soumis à la revue des membres du Comité d'Audit.

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, seuls ou en présence de représentants de la Société.

Dans le cadre de ses missions, le Comité d'Audit peut solliciter des études techniques externes.

Attributions et activité du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2019 (comme au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence a été de 83,33 % (comme au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence individuel des administrateurs aux différentes réunions du Comité d'Audit est indiqué au début du présent paragraphe.

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. Il 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.

Le tableau ci-après synthétise les attributions du Comité d'Audit et rend compte des thèmes évoqués à l'occasion de ses réunions tenues en 2019.

Attributions du Comité d'Audit	Activité du Comité d'Audit en 2019
Suivi du processus d'élaboration de l'information financière	Examen des comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2018, ainsi que des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2019
Examen des risques (y compris ceux de nature sociale et environnementale), des niveaux de risque et des procédures pour s'en prémunir ainsi que des engagements hors bilan significatifs	Suivi de 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 »)
Suivi 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, prise de connaissance des observations du H3C	▪ Prise de connaissance des travaux des Commissaires aux comptes portant sur les comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2018 et sur les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2019 ▪ Examen de la section du rapport de gestion relative à la gestion des risques ▪ Information sur les résultats des missions réalisées par les Commissaires aux comptes sur le contrôle interne (1) et par le département en charge du contrôle interne, de l'audit interne et de la gestion des risques
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	Sans objet en 2019
Autorisation préalable des Commissaires aux comptes d'ORPEA pour la fourniture au Groupe des 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 »**).	Sans objet en 2019

(1) Sujet traité début 2020.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 2019	Exercice 2018
Nombre de réunions du Comité des Nominations et des Rémunérations	3	3
Taux de participation aux réunions du Comité des Nominations et des Rémunérations	100 %	91,67 %
Nombre de membres du Comité des Nominations et des Rémunérations [1]	5	5
Proportion d'administrateurs indépendants [1] [2]	100 %	100 %
Taux de féminisation du Comité des Nominations et des Rémunérations [1] [2]	50 %	25 %
Ancienneté moyenne des membres du Comité des Nominations et des Rémunérations [3]	3,2 ans	2,6 ans
Âge moyen des membres du Comité des Nominations et des Rémunérations [3]	52,2 ans	52,2 ans

(1) Composition du Comité des Nominations et des Rémunérations au 31 décembre de l'exercice concerné.
(2) L'administrateur représentant les salariés n'a pas été pris en compte dans les calculs.
(3) L'administrateur représentant les salariés a été pris en compte dans les calculs.

Taux individuels de participation des administrateurs	Exercice 2019	Exercice 2018
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	100 %	100 %
M. Xavier Coirbay [1]	100 %	66,67 %
Mme Bernadette Danet-Chevallier	100 %	100 %
Christian Hensley [2]	100 %	100 %
Mme Sophie Kalaidjian [3]	100 %	N/A
Mme Joy Verlé [2]	100 %	N/A

(1) M. Xavier Coirbay a assisté à deux réunions sur trois en 2018, en raison de motifs personnels.
(2) Suite à la démission de M. Christian Hensley de son mandat d'administrateur, Mme Joy Verlé a été nommée membre du Comité par le Conseil d'Administration du 26 mars 2019.
(3) 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 2019, 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, Mme Joy Verlé [1] 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.

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.

Le calendrier prévisionnel des réunions du Comité des Nominations et des Rémunérations 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 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.

Un compte-rendu est dressé à l'issue de chaque réunion et soumis à la revue des membres du Comité des Nominations et des Rémunérations.

(1) 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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.

Attributions et activité du Comité des Nominations et des Rémunérations

Le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2019 (comme au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence a été de 100 % (91,67 % au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence individuel des administrateurs aux différentes réunions du Comité des Nominations et des Rémunérations est indiqué au début du présent paragraphe.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations assure le suivi des questions de gouvernance et de rémunération.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations 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.

Le tableau ci-après synthétise les attributions du Comité des Nominations et des Rémunérations et rend compte des thèmes évoqués à l'occasion de ses réunions tenues en 2019.

Attributions du Comité des Nominations et des Rémunérations	Activité du Comité des Nominations et des Rémunérations en 2019
Éclairer la décision du Conseil d'Administration sur les modalités d'exercice de la Direction Générale et sur le statut des dirigeants mandataires sociaux	Sans objet en 2019
Évaluation périodique de la structure, de la taille et de la composition du Conseil d'Administration et soumission des recommandations concernant toute modification éventuelle/ Propositions au Conseil pour la sélection des administrateurs	▪ Recommandations concernant la proposition de renouvellement des mandats d'administrateur de M. Philippe Charrier, M. Yves Le Masne, FPP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville et Mme Joy Verlé ainsi que sur la candidature de Moritz Krautkrämer ▪ Réflexion sur l'évolution éventuelle à terme de la composition du Conseil d'Administration en fonction de l'évolution du Groupe à l'occasion du point sur les mandats venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale 2020
Propositions de création et de composition des Comités d'Études au Conseil d'Administration	Sans objet en 2019
Évaluation annuelle du Conseil d'Administration	▪ Examen début 2019 des résultats de l'évaluation du Conseil d'Administration et des Comités d'Études ▪ Préparation en 2019 de l'évaluation annuelle intervenue début 2020
Débat sur la qualification d'administrateur indépendant 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	Débat sur l'indépendance des administrateurs et des candidats administrateurs et formulation de recommandations au Conseil d'Administration
Avis sur les propositions du Président du Conseil d'Administration pour la nomination du Directeur Général et du Directeur Général Délégué	Sans objet en 2019
Établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux exécutifs applicable en particulier en cas de vacance imprévisible et plan de succession de la Direction Générale	Sans objet en 2019 (1)
Suivi de l'application du Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère	Préparation du rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise
Préparation des décisions du Conseil en matière de mise à jour de son Règlement intérieur	Modification et mise à jour du Règlement intérieur
Établissement 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, indemnité de départ...) ; - au montant de l'enveloppe des rémunérations allouées aux administrateurs 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.	▪ Recommandations concernant le montant de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2018 et la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2019 ▪ 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 exécutifs pour 2019
Autres	Examen des bilans Qualité annuel pour 2018 et semestriel pour 2019

(1) Sujet traité début 2020.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

5.2 DIRECTION GÉNÉRALE

5.2.1 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 27 juin 2019, a, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, confirmé la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général et renouvelé M. Philippe Charrier en qualité de Président du Conseil d'Administration 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 2022.

5.2.2 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

5.3.1 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2019

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la politique de rémunération des 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 ainsi que de ses performances.

La rémunération des membres du Conseil d'Administration tient compte de leur participation effective aux séances du Conseil d'Administration et des Comités d'Études et comporte donc une part variable prépondérante en fonction de l'assiduité (par rapport à la part fixe).

La rémunération du Président du Conseil d'Administration n'est constituée que d'une rémunération fixe ; celles du Directeur Général et du Directeur Général Délégué sont composées d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable et d'un intéressement à long terme au capital de la Société (prenant la forme d'actions gratuites).

La politique de rémunération des mandataires sociaux est déterminée chaque année conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Les rémunérations et avantages en nature des membres du Conseil d'Administration attribuables au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 aux membres du Conseil d'Administration à raison de leurs mandats d'administrateurs sont conformes au montant global des rémunérations allouées aux administrateurs approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 28 juin 2018 et aux modalités de répartition applicables depuis cette date.

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 2019 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 2018 de la Société ont été approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 juin 2019. Le versement de la rémunération variable annuelle 2019 de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, à raison de leurs mandats respectifs de Directeur Général et de Directeur Général Délégué, est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020.

RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES EN NATURE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément à la loi, le montant global des rémunérations allouées aux administrateurs est décidé par l'Assemblée Générale et, les modalités de sa répartition, par le Conseil d'Administration. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, 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 de ces rémunérations 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 rémunérations à allouer aux administrateurs à un montant annuel de 550 000 €, jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale. Lesdites rémunérations sont réparties, depuis cette date, selon les modalités suivantes :

- pour la participation aux réunions du Conseil d'Administration (pour les administrateurs non-salariés) : une somme forfaitaire maximum annuelle de 40 000 €, dont 15 000 € de partie fixe et 25 000 € 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 3 000 € par séance, cette rémunération étant doublée pour les Présidents de Comité ;
- pour l'administrateur représentant les salariés : une somme de 1 500 € par séance.

En application de ces règles, un montant total brut de 492 500,00 € a été versé aux administrateurs pour leur participation aux séances du Conseil d'Administration et des Comités d'Études en 2019 (444 616,40 € au titre de l'exercice précédent).

Le montant des rémunérations perçues par chacun des administrateurs au titre des exercices 2018 et 2019 est explicité dans le tableau 3 – nomenclature AFEP-MEDEF figurant au paragraphe 5.3.2 ci-dessous.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

RÉMUNÉRATIONS DE M. PHILIPPE CHARRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2019

Rémunération fixe

Le 25 avril 2019, le Conseil d'Administration 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 5.1.2 ci-dessus), décidé de reconduire, au titre de 2019 (pour la deuxième année consécutive), la rémunération fixe annuelle brute de M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, à 260 000 €.

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 27 juin 2019 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et rappelée ci-dessus, 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 2019.

Rémunération au titre du mandat d'administrateur

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 27 juin 2019 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et aux modalités de répartition des rémunérations mentionnées ci-dessus, M. Philippe Charrier a perçu 40 000 € au titre de ses fonctions d'administrateur au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

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 2019 à M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, soumis au vote de l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020 (« *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 23 juin 2020 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 2019 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 2019, sont conformes à la politique de rémunération le concernant approuvée par l'Assemblée Générale du 27 juin 2019.

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	260 000 €	Le 25 avril 2019, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, en cohérence avec son expérience et la teneur des missions qui lui sont confiées, décidé de reconduire, au titre de 2019 (pour la deuxième année consécutive), la rémunération fixe annuelle brute de M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, à 260 000 €.
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.
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	40 000 €	M. Philippe Charrier a perçu 40 000 € au titre de ses fonctions d'administrateur au titre de l'exercice 2019.
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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

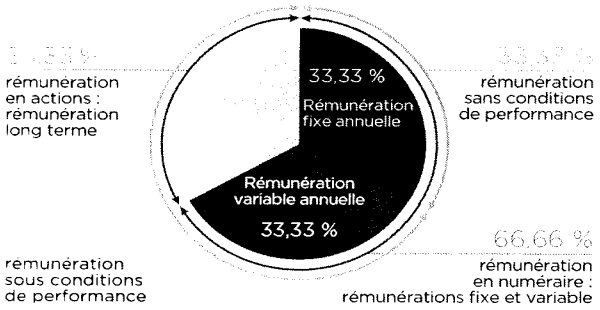
RÉMUNÉRATIONS DE M. YVES LE MASNE ET DE M. JEAN-CLAUDE BRDENK, RESPECTIVEMENT DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ AU TITRE DE L'EXERCICE 2019

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 clos le 31 décembre 2019, 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 – 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 une rémunération au titre de ses fonctions d'administrateur, calculée selon les modalités indiquées 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 2019 au Directeur Général et au Directeur Général Délégué, ne peuvent être versés qu'après approbation des éléments concernés par l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020 conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce.

Critères

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle se décompose elle-même entre :

- une part liée à des objectifs quantifiables, correspondant à une proportion cible de 70 % de la rémunération variable totale (inchangée pour la deuxième année consécutive) ; et
- une part liée à des objectifs qualitatifs, correspondant à une proportion cible de 30 % de la rémunération variable totale (inchangée pour la deuxième année consécutive).

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 2019, les objectifs présidant à son versement et leur taux de réalisation.

Yves Le Masne, Directeur Général

	Objectifs		Réalisation	Bonus cible				Bonus surperformance			
	Cible	Surperformance		Cible (en %)	Cible (en euros)	Réalisation	Montant (en euros)	Surperformance (en %)	Surperformance (en euros)	Réalisation	Montant (en euros)
OBJECTIFS QUANTIFIABLES (70 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)											
Croissance du chiffre d'affaires	8,00 %	12,00 %	9,40 %	7,78 %	59 128	Atteint	59 128	8,00 %	60 800	35 %	21 280
Croissance organique du chiffre d'affaires	4,00 %	6,00 %	4,70 %	7,78 %	59 128	Atteint	59 128	8,00 %	60 800	35 %	21 280
Croissance de l'EBITDA	8,00 %	12,00 %	7,80 %	7,78 %	59 128	Non atteint	0	8,00 %	60 800	0 %	0
Croissance organique de l'EBITDA	Donnée confidentielle	Donnée confidentielle	Donnée confidentielle	7,78 %	59 128	Atteint	59 128	10,00 %	76 000	60 %	45 600
Amélioration de la marge d'EBITDA	= ou > Marge EBITDA 2018 (17,6 %)	17,80 %	17,4 %	7,78 %	59 128	Non atteint	0	8,00 %	60 800	0 %	0
Augmentation du *free cash flow* par action	Donnée confidentielle		Donnée confidentielle	7,78 %	59 128	Atteint	59 128				
Augmentation du résultat net consolidé normalisé	7,00 %	10,00 %	11,60 %	7,78 %	59 128	Atteint	59 128	8,00 %	60 800	100 %	60 800
Évolution du levier financier retraité	≤ 2,6		2,3	7,78 %	59 128	Atteint	59 128				
Gearing	≤ 1,7		1,6	7,76 %	58 976	Atteint	58 976				
Total objectifs quantifiables				**70,00 %**	**532 000**		**413 744**	**50,00 %**	**380 000**		**148 960**
OBJECTIFS QUALITATIFS (30 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)											
Plan de financement de la croissance				8,00 %	60 800	Atteint	60 800				
Plan de succession				8,00 %	60 800	Atteint	60 800				
Tableau de bord (1)				8,00 %	60 800	Non atteint	0				
Communication extra-financière (1)				6,00 %	45 600	Atteint à 66 %	30 096				
Total objectifs qualitatifs				**30,00 %**	**228 000**		**151 696**				
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE				**100,00 %**	**760 000**		**565 440**	**50,00 %**	**380 000**		**148 960**
											TOTAL
											714 400,00 €
											94 % (2)

(1) Critères ESG.
(2) En pourcentage de la rémunération fixe annuelle.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué

	Objectifs			Bonus cible				Bonus surperformance			
	Cible	Surperformance	Réalisation	Cible (en %)	Cible (en euros)	Réalisation	Montant (en euros)	Surperformance (en %)	Surperformance (en euros)	Réalisation	Montant (en euros)
OBJECTIFS QUANTIFIABLES (70 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)											
Croissance du chiffre d'affaires	8,00 %	12,00 %	9,40 %	10,00 %	64 000	Atteint	64 000	10,00 %	64 000	35 %	22 400
Croissance organique du chiffre d'affaires	4,00 %	6,00 %	4,70 %	10,00 %	64 000	Atteint	64 000	10,00 %	64 000	35 %	22 400
Croissance de l'EBITDAR	8,00 %	12,00 %	7,80 %	10,00 %	64 000	Non atteint	0	10,00 %	64 000	0 %	0
Croissance organique de l'EBITDAR	Donnée confidentielle	Donnée confidentielle	Donnée confidentielle	10,00 %	64 000	Atteint	64 000	20,00 %	128 000	25 %	32 000
Evolution turn over directeurs établissements [1]	Baisse		Donnée confidentielle	10,00 %	64 000	Atteint	64 000				
Evolution turn over tous salariés [1]	Baisse		Donnée confidentielle	10,00 %	64 000	Non atteint	0				
Promotion interne poste directeur [1]	Augmentation du taux		+ 9 points	10,00 %	64 000	Atteint	64 000				
Total objectifs quantifiables				**70,00 %**	**448 000**		**320 000**	**50,00 %**	**320 000**		**76 800**
OBJECTIFS QUALITATIFS (30 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)											
Politique de resources humaines/RSE [1]				8,00 %	51 200	Atteint à 50 %	25 600				
Mesure de la qualité/ USP [1]				8,00 %	51 200	Atteint	51 200				
Communication extra-financière [1]				8,00 %	51 200	Atteint à 66 %	33 792				
Innovation [1]				6,00 %	38 400	Atteint à 50 %	19 200				
Total objectifs qualitatifs				**30,00 %**	**192 000**		**129 792**				
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE				**100,00 %**	**640 000**		**449 792**	**50,00 %**	**320 000**		**76 800**
											TOTAL
											526 592,00 €
											82,28 % [2]

(1) Critères ESG.
(2) En pourcentage de la rémunération fixe annuelle.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Plan d'attribution gratuite d'actions

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 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 ;
- 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.

Engagements à l'égard de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, respectivement Directeur Général et Directeur Général Délégué

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 du Directeur Général et du 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, et 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 a été approuvé lors de l'Assemblée Générale du 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Rémunération de M. Yves Le Masne, Directeur Général (situation au titre de l'exercice 2019)

Rémunération fixe

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 27 juin 2019 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 2019.

Rémunération variable annuelle

Sur la base des critères quantifiables et qualitatifs prévus par la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 27 juin 2019 en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et rappelée ci-dessus, le Conseil d'Administration a, lors de sa réunion du 23 avril 2020, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, fixé sa rémunération variable annuelle brute, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, à 714 400 €, compte tenu de la performance 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 23 juin 2020.

Rémunération de long terme

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 27 juin 2019 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 24 580 actions sous conditions de performance (représentant 0,04 % du capital social de la Société), d'une valeur IFRS de 760 013,60 €, selon les termes et modalités rappelés ci-dessus.

Rémunération de long terme acquise

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 27 juin 2019 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et aux modalités de répartition des rémunérations mentionnées ci-dessus, M. Yves Le Masne a perçu 40 000 € au titre de ses fonctions d'administrateur en 2019.

Indemnités liées à la cessation des fonctions

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, il n'a été versé à M. Yves Le Masne aucune indemnité de cessation de fonctions.

Autres éléments de rémunération ou avantages

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 27 juin 2019 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et rappelée 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 64 554,74 € au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- 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 2019 ;
- 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 2019 à M. Yves Le Masne, Directeur Général, soumis au vote de l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020 (« 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 23 juin 2020 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 2019 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 de M. Yves Le Masne est conditionné à l'approbation par ladite Assemblée Générale des éléments de rémunération de celui-ci.

Les éléments de rémunération perçus par M. Yves Le Masne, Directeur Général, au titre de l'exercice 2019, sont conformes à la politique de rémunération le concernant approuvée par l'Assemblée Générale du 27 juin 2019.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	760 000 €	Le 25 avril 2019, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, décidé de reconduire, au titre de 2019 (pour la deuxième année consécutive), la rémunération fixe annuelle brute de M. Yves Le Masne, Directeur Général, à 760 000 €.
Rémunération variable annuelle (1)	714 400 €	Le 25 avril 2019, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, fixé les objectifs présidant au versement de la rémunération variable du Directeur Général pour 2019. ▪ Objectifs quantifiables (70 %) : croissance du chiffre d'affaires ; croissance organique du chiffre d'affaires ; croissance de l'EBITDA ; croissance organique de l'EBITDA ; amélioration de la marge d'EBITDA ; augmentation du *free cash flow* par action ; augmentation du résultat net consolidé normalisé ; évolution du ratio de levier financier retraité ; évolution du *gearing*. ▪ Objectifs qualitatifs (30 %) : plan de financement de la croissance ; plan de succession ; tableau de bord (2) ; communication extra-financière (2). Sur la base du taux de réalisation de ces critères, le Conseil d'Administration du 23 avril 2020 a fixé la rémunération variable brute de M. Yves Le Masne à 714 400 €.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Yves Le Masne n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	40 000 €	M. Yves Le Masne a perçu 40 000 € au titre de ses fonctions d'administrateur en 2019.
Rémunération de long terme	Attribution de 24 580 actions gratuites (soit 0,04 % du capital social de la Société) Valeur IFRS au jour de l'attribution : 760 013,60 € (3)	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 (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 (TSR) est inférieure ou égale à 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 (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 exercice 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. Période d'acquisition : 3 ans. Pas de période de conservation. Obligation de conserver 25 % des actions acquises jusqu'à la fin du mandat.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 25 avril 2019, le Conseil d'Administration a mis à jour le dispositif d'indemnité prévu en cas de cessation du mandat du Directeur Général, conformément au Code AFEP-MEDEF. 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 confirmé lors de la séance du Conseil d'administration du 28 mars 2017. Eu égard à l'importante contribution du Directeur Général au développement du Groupe depuis plusieurs années, et compte tenu de sa renonciation passée à son contrat de travail, ce dispositif prévoit que ce dernier ait droit au versement d'une indemnité correspondant à 24 mois de rémunération brute fixe et variable, hors rémunération variable exceptionnelle et/ou de long terme (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 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. Yves Le Masne pourrait faire valoir leurs droits à la retraite de base à taux plein dans les six mois suivant la fin de ses fonctions, cette indemnité ne pourrait pas lui être versée.
Avantages de toute nature	68 101,22 €	Assurance chômage, prise en charge par la Société, dont les primes se sont élevées à 64 554,74 € au titre de l'exercice 2019. Voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 3 546,48 € au titre de l'exercice 2019. 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.

(1) Le versement de cet élément de rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020.
(2) Critères ESG.
(3) Valeur IFRS au 27 juin 2019 : 789 018 €.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Rémunération de M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué (situation au titre de l'exercice 2019)

Rémunération fixe

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 27 juin 2019 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 2019.

Rémunération variable annuelle

Sur la base des critères quantifiables et qualitatifs prévus par la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 27 juin 2019 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et rappelée ci-dessus, le Conseil d'Administration a, lors de sa réunion du 23 avril 2020, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, fixé sa rémunération variable annuelle brute, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, à 526 592 €, compte tenu de la performance 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 23 juin 2020.

Rémunération de long terme

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 27 juin 2019 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 20 699 actions sous conditions de performance (représentant 0,03 % du capital social de la Société), d'une valeur IFRS de 640 013,08 €, selon les termes et modalités rappelés ci-dessus.

Indemnités liées à la cessation des fonctions

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, il n'a été versé à M. Jean-Claude Brdenk aucune indemnité de cessation de fonctions.

Autres éléments de rémunération ou avantages

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 27 juin 2019 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et rappelée 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 à 64 554,74 € au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- 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 2019 ;
- 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 rémunération allouée aux administrateurs 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 2019 à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, soumis au vote de l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020 (« 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 23 juin 2020 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 2019 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 de M. Jean-Claude Brdenk est conditionné à l'approbation par ladite Assemblée Générale des éléments de rémunération de celui-ci.

Les éléments de rémunération perçus par M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, au titre de l'exercice 2019, sont conformes à la politique de rémunération le concernant approuvée par l'Assemblée Générale du 27 juin 2019.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	640 000 €	Le 25 avril 2019, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, décidé de reconduire, au titre de 2019 (pour la troisième année consécutive), la rémunération fixe annuelle brute de M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, à 640 000 €.
Rémunération variable annuelle [1]	526 592 €	Le 25 avril 2019, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, fixé les objectifs présidant au versement de la rémunération variable du Directeur Général Délégué pour 2019. ▪ Objectifs quantifiables (70 %) : croissance du chiffre d'affaires ; croissance organique du chiffre d'affaires ; croissance de l'EBITDAR ; croissance organique de l'EBITDAR ; évolution turn-over directeurs d'établissements [2] ; évolution turn-over tous salariés [2] ; promotions internes au poste de directeur [2]. ▪ Objectifs qualitatifs (30 %) : politique de ressources humaines/RSE [2] ; mesure de la qualité/USP [2] ; communication extra-financière [2] ; innovation [2]. Sur la base du taux de réalisation de ces critères, le Conseil d'Administration du 23 avril 2020 a fixé la rémunération variable brute de M. Jean-Claude Brdenk à 526 592 €.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Jean-Claude Brdenk n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	N/A	M. Jean-Claude Brdenk n'étant pas administrateur, il ne perçoit pas de rémunération à ce titre.
Rémunération de long terme	Attribution de 20 699 actions gratuites (soit 0,03 % du capital social de la Société) Valeur IFRS au jour de l'attribution : 640 013,08 € [3]	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 (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 (TSR) est inférieure ou égale à 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 (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. Période d'acquisition : 3 ans. Pas de période de conservation. Obligation de conserver 25 % des actions acquises jusqu'à la fin du mandat.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 25 avril 2019, le Conseil d'Administration a mis à jour le dispositif d'indemnité prévu en cas de cessation du mandat du Directeur Général Délégué, conformément au Code AFEP-MEDEF. 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 confirmé lors de la séance du Conseil d'administration du 28 mars 2017. Eu égard à l'importante contribution du Directeur Général Délégué au développement du Groupe depuis plusieurs années, et compte tenu de sa renonciation passée à son contrat de travail, ce dispositif prévoit que ce dernier ait droit au versement d'une indemnité correspondant à 24 mois de rémunération brute fixe et variable, hors rémunération variable exceptionnelle et/ou de long terme (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 ses fonctions de dirigeant mandataire social. Le versement de cette indemnité s'applique dans les cas suivants : ▪ en cas de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'Administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ; ou, ▪ en cas de changement de contrôle ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné. Le changement de contrôle s'entend de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci. En outre, cette indemnité serait allouée par le Conseil d'Administration sous réserve que la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédant celui du départ du mandataire concerné ait été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle), une réduction proportionnelle de ce montant étant prévue au cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédents était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible non exceptionnelle et aucune indemnité n'étant versée en dessous d'un taux de 50 %. Dans l'hypothèse où M. Jean-Claude Brdenk pourrait faire valoir leurs droits à la retraite de base à taux plein dans les six mois suivant la fin de ses fonctions, cette indemnité ne pourrait pas lui être versée.
Avantages de toute nature	69 005,42 €	Assurance chômage, prise en charge par la Société, dont les primes se sont élevées à 64 554,74 € au titre de l'exercice 2019. Voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 4 450,68 € au titre de l'exercice 2019. 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.

(1) Le versement de cet élément de rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020.
(2) Critères ESG.
(3) Valeur IFRS au 27 juin 2019 : 664 437,90 €.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

ÉVOLUTION ANNUELLE DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX PAR RAPPORT À LA RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE DES SALARIÉS ET AUX PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ

Conformément à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, les tableaux ci-après présentent l'évolution annuelle de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux par rapport à la remunération moyenne et médiane des salariés et aux performances du groupe ORPEA.

Conformément aux lignes directrices de l'AFEP-MEDEF publiées le 28 janvier 2020, la rémunération totale brute retenue pour le calcul des ratios inclut les rémunérations brutes totales versées et, pour les actions de performance, attribuées (leur valorisation correspondant à leur valeur IFRS à la date d'attribution) au cours de l'exercice. La Société présente également les ratios par rapport à la rémunération totale nette après impôt et par rapport à la rémunération fixe nette après impôt.

La population incluse dans le calcul de ces ratios regroupe les salariés en contrat à durée indéterminée d'ORPEA et de ses filiales françaises (hors activité Domicile) faisant partie du périmètre du périmètre de consolidation continument présents sur 24 mois (les « **Salariés** »).

Tableau de l'évolution annuelle du Président, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué par rapport à la rémunération moyenne et médiane des Salariés

	Exercice 2019			Exercice 2018			Exercice 2017			Exercice 2016			Exercice 2015		
Ratios	Rémunération fixe nette après impôt	Rémunération totale nette après impôt	Rémunération totale brute	Rémunération fixe nette après impôt	Rémunération totale nette après impôt	Rémunération totale brute	Rémunération fixe nette après impôt	Rémunération totale nette après impôt	Rémunération totale brute	Rémunération fixe nette après impôt	Rémunération totale nette après impôt	Rémunération totale brute	Rémunération fixe nette après impôt	Rémunération totale nette après impôt	Rémunération totale brute
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (1)															
Ratio avec la rémunération moyenne des Salariés	6	6	9	6	6	9	6	6	9	12	12	19	12	12	19
Ratio avec la rémunération médiane des Salariés	8	8	13	9	9	13	9	9	14	17	17	27	17	17	27
DIRECTEUR GÉNÉRAL															
Ratio avec la rémunération moyenne des Salariés	15	56	74	15	53	72	15	49	63	15	51	66	16	26	41
Ratio avec la rémunération médiane des Salariés	22	80	109	22	77	104	21	69	91	21	72	94	22	36	58
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ															
Ratio avec la rémunération moyenne des Salariés	13	47	61	13	45	60	14	43	55	14	48	60	14	21	33
Ratio avec la rémunération médiane des Salariés	19	67	91	19	65	88	19	60	80	19	67	87	19	30	47

(1) Le 28 mars 2017, suite à la démission de M. Jean-Claude Marian de ses fonctions d'administrateur et de Président du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration a coopté M. Philippe Charrier en qualité d'administrateur et l'a nommé en qualité de Président du Conseil d'Administration. M. Jean-Claude Marian est le fondateur d'ORPEA, ce qui explique que sa rémunération annuelle était plus élevée que celle de M. Philippe Charrier et, en conséquence, le ratio avec les rémunérations médiane et moyenne des Salariés l'était également.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Évolution de la rémunération annuelle du Président, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué et de la rémunération moyenne et médiane des Salariés par rapport aux performances du groupe ORPEA

	[illegible]	2018 vs. 2017	2017 vs. 2016	2016 vs. 2015
Évolution du chiffre d'affaires du Groupe	9 %	9 %	10 %	19 %
Évolution de l'EBITDA du Groupe	8 %	10 %	15 %	18 %
Évolution de la rémunération du Président du Conseil d'Administration (1)	4 %	139 %	- 49 %	0 %
Évolution de la rémunération du Directeur Général	7 %	15 %	- 2 %	64 %
Évolution de la rémunération du Directeur Général Délégué	5 %	11 %	- 8 %	86 %
Évolution de la rémunération moyenne des Salariés	4 %	1 %	2 %	2 %
Évolution de la rémunération médiane des Salariés	2 %	1 %	0 %	1 %

(1) Le 28 mars 2017, suite à la démission de M. Jean-Claude Marian de ses fonctions d'administrateur et de Président du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration a coopté M. Philippe Charrier en qualité d'administrateur et l'a nommé en qualité de Président du Conseil d'Administration. En 2018, deuxième année du mandat de M. Philippe Charrier, après avoir pris connaissance d'une étude comparative des rémunérations pour des postes similaires conduite par un cabinet extérieur indépendant de renommée internationale et en cohérence avec son expérience et la teneur des missions qui lui sont confiées, sa rémunération annuelle a été augmentée.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

5.3.2 TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES EN NATURE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2019

Tableau 1 : Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 1 - Nomenclature AFEP-MEDEF)

	Exercice 2019	Exercice 2018
M. PHILIPPE CHARRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	300 000,00 €	297 561,64 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	- €	- €
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	- €	- €
TOTAL	**300 000,00 €**	**297 561,64 €**
M. YVES LE MASNE, DIRECTEUR GÉNÉRAL		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 517 946,48 €	1 670 885,90 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	- €	- €
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	760 013,60 €	760 011,12 €
TOTAL	**2 277 960,08 €**	**2 430 897,02 €**
M. JEAN-CLAUDE BRDENK, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 171 042,68 €	1 376 895,12 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	- €	- €
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	640 013,08 €	640 024,20 €
TOTAL	**1 811 055,76 €**	**2 016 919,32 €**

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Tableau récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (Tableau 2 - Nomenclature AFEP-MEDEF)

	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
M. PHILIPPE CHARRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION				
Rémunération fixe	260 000,00 €	260 000,00 €	260 000,00 €	260 000,00 €
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	40 000,00 €	-	37 561,64 €	64 315,06 €
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**300 000,00 €**	**260 000,00 €**	**297 561,64 €**	**324 315,06 €**
M. YVES LE MASNE, DIRECTEUR GÉNÉRAL				
Rémunération fixe	760 000,00 €	760 000,00 €	760 000,00 €	760 000,00 €
Rémunération variable annuelle	714 400 €	869 777,78 €	869 777,78 €	720 000,00 €
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	40 000,00 €	-	37 561,64 €	72 561,64 €
Avantages en nature	3 546,48 €	3 546,48 €	3 546,48 €	3 546,48 €
TOTAL	**1 517 946,48 €**	**1 633 324,26 €**	**1 670 885,90 €**	**1 556 108,12 €**
M. JEAN-CLAUDE BRDENK, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ				
Rémunération fixe	640 000,00 €	640 000,00 €	640 000,00 €	640 000,00 €
Rémunération variable annuelle	526 592 €	732 444,44 €	732 444,44 €	640 000,00 €
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature	4 450,68 €	4 450,68 €	4 450,68 €	4 450,68 €
TOTAL	**1 171 042,68 €**	**1 376 895,12 €**	**1 376 895,12 €**	**1 284 450,68 €**

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Tableau 2 : Rémunérations perçues par les mandataires sociaux (Tableau n° 3 - Nomenclature AFEP-MEDEF)

Nom (fonction)	Rémunérations versées au titre de l'exercice 2018		Rémunérations versées au titre de l'exercice 2018	
	Montant attribués [3]	Montants versés [4]	Montant attribués	Montants versés [5]
M. Philippe Charrier (administrateur et Président du Conseil d'Administration)	40 000,00 €	-	37 561,64 €	64 315,06 €
M. Yves Le Masne (administrateur et Directeur Général)	40 000,00 €	-	37 561,64 €	72 561,64 €
Mme Laure Baume (administrateur)	38 000,00 €	-	39 561,64 €	71 561,64 €
M. Xavier Coirbay (administrateur)	49 000,00 €	41 561,64 €	41 561,64 €	20 506,85 €
Mme Bernadette Danet-Chevallier (administrateur)	49 000,00 €	-	42 061,64 €	89 061,64 €
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville (administrateur)	67 000,00 €	-	58 561,64 €	123 561,64 €
M. Jean-Patrick Fortlacroix (administrateur)	58 000,00 €	-	51 561,64 €	102 561,64 €
M. Christian Hensley [1] (administrateur)	12 205,48 €	44 561,64 €	44 561,64 €	37 000,00 €
Mme Brigitte Lantz (administrateur)	40 000,00 €	-	37 561,64 €	72 561,64 €
Mme Joy Verlé (administrateur)	55 000,00 €	44 561,64 €	44 561,64 €	25 876,71 €
M. Moritz Krautkrämer [2] (administrateur)	30 794,52 €	-	N/A	N/A
Mme Sophie Kalaidjian (administrateur représentant les salariés)	13 500,00 €	-	9 500,00 €	15 500,00 €
TOTAL	**492 500,00 €**	**130 684,92 €**	**444 616,40 €**	**695 068,46 €**

(1) Administrateur jusqu'au 26 mars 2019.
(2) Administrateur depuis le 26 mars 2019.
(3) La rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2019 a été versée en 2020.
(4) La rémunération de certains administrateurs au titre de l'exercice 2018 a été versée en 2019.
(5) La rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2017 a été versée en 2018 ; la rémunération de certains administrateurs au titre de l'exercice 2018 a été versée en 2018.

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 rémunérations attribuées au titre de leur mandat d'administrateur.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'ayant été attribuée durant l'exercice clos le 31 décembre 2019 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 2019 par les dirigeants mandataires sociaux, le Tableau 5 - Nomenclature AFEP-MEDEF n'est pas présenté.

Tableau 6 : 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° 7 - 27 JUIN 2019					
M. Yves Le Masne, Directeur Général	24 580	760 013,60 €	27/06/2022	27/06/2022	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	20 699	640 013,08 €	27/06/2022	27/06/2022	

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Tableau récapitulatif des actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour les dirigeants mandataires sociaux (Tableau 7 - Nomenclature AFEP-MEDEF)

	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
PLAN N° 3 – 4 MAI 2017		
M. Yves Le Masne, Directeur Général	15 625	Condition de présence Évolution du cours de Bourse d'ORPEA
M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué	13 889	dividende inclus (TSR) (1)

(1) Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) comparée à la moyenne de l'évolution du MSCI Europe hors Royaume-Uni (regroupant plus de 300 sociétés en Europe hors Royaume-Uni) et du CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les deux exercices 2017 et 2018.

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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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	Plan n° 7
Date de l'Assemblée Générale	06/11/2015	23/06/2016	28/06/2018	27/06/2019
Date du Conseil d'Administration	10/02/2016	04/05/2017	28/06/2018	27/06/2019
Nombre total maximum d'actions pouvant être attribuées gratuitement	82 250	29 514	44 701	45 279
Dont le nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement à M. Yves Le Masne, Directeur Général	*13 000*	*15 625*	*24 266*	*24 580*
Dont le nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué	*13 000*	*13 889*	*20 435*	*20 699*
Date d'acquisition des actions	10/04/2017	04/05/2019	28/06/2021	27/06/2022
Date de fin de période de conservation	10/04/2019	04/05/2021	N/A	N/A
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)	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (4)
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2019	82 250	29 514	N/A	N/A
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	0	N/A	N/A
Actions attribuées gratuitement pas encore acquises au 31 décembre 2019	0	0	44 701	45 279

(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) excéderait de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les deux indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et 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 des variations observées pour les deux indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et 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 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les deux indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et 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) excéderait de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les deux indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et 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 des variations observées pour les deux indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et 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 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les deux indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et 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) Dans le cas où l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) excéderait de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les deux indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les trois exercices 2019, 2020 et 2021, 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 des variations observées pour les deux indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les trois exercices 2019, 2020 et 2021, 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 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les deux indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les trois exercices 2019, 2020 et 2021, 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 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.

Aucun dirigeant mandataire social ne bénéficiant de rémunérations variables pluriannuelles, le Tableau 10 - Nomenclature AFEP-MEDEF n'est pas présenté.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Synthèse au titre de l'exercice 2019 de la situation des dirigeants mandataires sociaux (Tableau 11 - Nomenclature AFEP-MEDEF)

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus suite à la cession ou au changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
Dirigeants mandataires sociaux	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
Philippe Charrier *Président du Conseil d'Administration* Début mandat : 27 juin 2019 Fin mandat : AG 2023		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

5.3.3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2020 SOUMISE AU VOTE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES PRÉVUE LE 23 JUIN 2020 (« *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 la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020.

L'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020 est appelée à approuver ladite politique sur la base du présent rapport. À cette fin, quatre résolutions sont présentées concernant respectivement les membres du Conseil d'administration, 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 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 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.

SYNTHÈSE DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2020

Les rémunérations allouées aux membres du Conseil d'Administration tiennent compte de leur participation effective 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 de ces rémunérations est adapté au niveau des responsabilités qu'ils encourent et au temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions.

La rémunération du Président du Conseil d'Administration n'est constituée que d'une rémunération fixe ; celles du Directeur Général et du Directeur Général Délégué sont composées d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable et d'un intéressement à long terme au capital de la Société (prenant la forme d'actions gratuites).

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Le système de rémunération du Directeur Général et du Directeur Général Délégué présente les caractéristiques suivantes :

Elle est équilibrée.	Elle aménage un équilibre : - entre le court et le long terme, gage d'un alignement avec l'intérêt des actionnaires ; - entre les performances économiques et financières et la mise en œuvre de politiques Qualité et RSE.
Elle est plafonnée.	Chaque élément comporte son propre plafond : - la partie fixe est revue à intervalle de temps relativement long ; - la partie variable court terme est plafonnée par rapport au fixe et chaque indicateur qui la constitue correspond à un bonus plafonné ; - la partie variable long terme est plafonnée en valeur (IFRS 2) au moment de son attribution.
Elle est soumise de manière prépondérante à des conditions de performance exigeantes.	Les performances futures sont appréciées par rapport aux performances passées et donc ancrées dans le réel.
Elle respecte l'intérêt social.	Son montant est mesuré eu égard à la taille et la complexité du Groupe. Les critères de performance choisis par le Conseil d'Administration garantissent que la Direction Générale a intérêt à prendre en compte non seulement des objectifs de court terme, mais également de long terme.
Elle contribue à la pérennité de la Société et s'inscrit dans sa stratégie.	Le Groupe 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). Toutes ces activités ne peuvent prospérer de manière pérenne qu'à la condition de veiller à diversifier leur exposition géographique et à faire en sorte que les activités du Groupe soient en outre respectueuses des parties prenantes auprès desquelles elles se déploient. Le système de rémunération est le reflet de ces exigences.

POLITIQUE DE RÉMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU TITRE DE 2020

Principes de rémunération

Le 17 mars 2020, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, prenant en considération les nominations d'un onzième administrateur (nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires) et d'un second administrateur représentant les salariés, décidé de proposer à ladite Assemblée de porter l'enveloppe annuelle des rémunérations à allouer aux administrateurs à un montant de 650 000 € (au lieu de 550 000 € actuellement).

Ledit Conseil d'Administration a par ailleurs, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, décidé de reconduire les modalités de répartition de l'enveloppe annuelle des rémunérations à allouer aux administrateurs, à savoir :

- pour la participation aux réunions du Conseil d'Administration (pour les administrateurs non-salariés) : une somme forfaitaire maximum annuelle de 40 000 €, dont 15 000 € de partie fixe et 25 000 € 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 3 000 € par séance, cette rémunération étant doublée pour les Présidents de Comité ;
- pour les administrateurs représentant les salariés : une somme de 1 500 € par séance.

Le 4 mai 2020, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Président du Conseil d'Administration et du Comité des Nominations et des Rémunérations, décidé, à titre exceptionnel, de réduire de 25 % la rémunération qui sera due à chaque administrateur au titre de sa participation aux réunions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, des Comités d'Études tenues au 2e trimestre 2020 ; cette réduction ne sera cependant pas applicable à la rémunération qui sera perçue par l'administratrice dont le mandat viendra à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020 et dont le renouvellement n'est pas proposé. La somme correspondant à cette réduction sera versée à la Fondation ORPEA.

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires

Quatorzième résolution

Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 des membres du Conseil d'Administration

L'Assemblée, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 des membres du Conseil d'Administration, telle que figurant dans le paragraphe 5.3.3 du document d'enregistrement universel 2019, étant précisé que les politiques de rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général font l'objet respectivement des quinzième et seizième résolutions.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

POLITIQUE DE RÉMUNERATION DE M. PHILIPPE CHARRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU TITRE DE 2020

Rémunération fixe

Le 17 mars 2020, le Conseil d'Administration 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 5.1.2 ci-dessus), décidé de reconduire, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (pour la troisième année consécutive), la rémunération fixe annuelle brute de M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, à 260 000 €.

Le 4 mai 2020, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Président du Conseil d'Administration et du Comité des Nominations et des Rémunérations, décidé, à titre exceptionnel, de réduire de 25 % la rémunération fixe brute qui sera due au Président du Conseil d'administration au titre du 2e trimestre 2020. La somme correspondant à cette réduction sera versée à la Fondation ORPEA.

Rémunération au titre du mandat d'administrateur

M. Philippe Charrier perçoit une rémunération au titre de ses fonctions d'administrateur, calculée selon les modalités indiquées 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.

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires

Cinquième résolution

Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 de 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 sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 de M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, telle que figurant dans le paragraphe 5.3.3 du document d'enregistrement universel 2019.

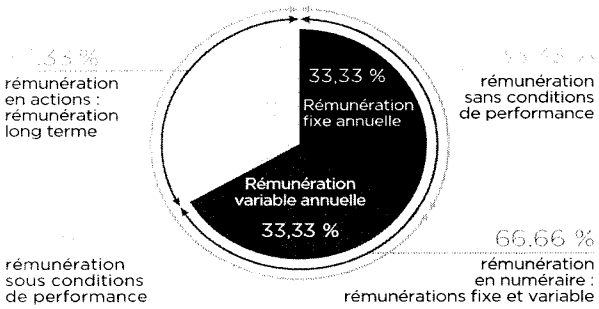
POLITIQUE DE RÉMUNERATION DE MM. YVES LE MASNE ET JEAN-CLAUDE BRDENK, RESPECTIVEMENT DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ AU TITRE DE 2020

Principes

Le 4 mai 2020, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, décidé de reconduire, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (pour la quatrième 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.

Représentation graphique de l'équilibre des différents éléments de la rémunération annuelle de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk



Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

En application de cette proposition, pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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 29 306,08 € par mois) de rémunération fixe mensuelle nette après impôt) (inchangée pour la troisième année consécutive),
  - rémunération variable annuelle : un bonus cible de 100 % de la rémunération fixe annuelle, avec un maximum de 150 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance,
  - 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 quatrième année consécutive),
  - rémunération variable annuelle : un bonus cible de 100 % de la rémunération fixe annuelle, avec un maximum de 150 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance,
  - 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.

À titre exceptionnel, sur proposition des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et du Comité des Nominations et des Rémunérations, la rémunération fixe brute due au Directeur Général et au Directeur Général Délégué au titre du 2e trimestre 2020 sera réduite de 25 %. La somme correspondant à cette réduction sera versée à la Fondation ORPEA.

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 une rémunération au titre de ses fonctions d'administrateur, calculée selon les modalités indiquées 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 2020 au Directeur Général et au Directeur Général Délégué, ne pourront être versés qu'après approbation des éléments concernés par l'Assemblée Générale prévue en 2021 dans les conditions prévues aux articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce.

Critères

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle se décompose elle-même entre :

- une part liée à des objectifs quantifiables, correspondant à une proportion cible de 70 % (inchangée pour la troisième année consécutive) de la rémunération variable totale ; et
- une part liée à des objectifs qualitatifs, correspondant à une proportion cible de 30 % (inchangée pour la troisième année consécutive) 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 l'exercice clos le 31 décembre 2020 ont été différenciés pour la deuxième année consécutive 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 ont été reconduits pour la deuxième année consécutive, 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 et que le Conseil d'administration se réserve, compte-tenu des circonstances exceptionnelles, le droit d'apprécier leur niveau d'atteinte en prenant en considération l'impact de la pandémie de COVID 19.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

S'agissant des objectifs de M. Yves Le Masne, Directeur Général

	Bonus Cible		Bonus 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	8,00 %	60 800
Croissance organique du chiffre d'affaires	7,78 %	59 128	8,00 %	60 800
Croissance de l'EBITDA	7,78 %	59 128	8,00 %	60 800
Croissance organique de l'EBITDA	7,78 %	59 128	10,00 %	76 000
Amélioration de la marge d'EBITDA	7,78 %	59 128	8,00 %	60 800
Augmentation du *free cash flow* par action	7,78 %	59 128		
Augmentation du résultat net consolidé normalisé	7,78 %	59 128	8,00 %	60 800
Évolution du levier financier retraité	7,78 %	59 128		
Gearing	7,76 %	58 976		
Total objectifs quantifiables	**70,00 %**	**532 000**	**50,00 %**	**380 000**
OBJECTIFS QUALITATIFS (30 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)				
Tableau de bord [1]	15,00 %	114 000		
Processus budgétaire	15,00 %	114 000		
Total objectifs qualitatifs	**30,00 %**	**228 000**		
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE	**100,00 %**	**760 000**	**50,00 %**	**380 000**
				TOTAL
				1 140 000

(1) Critère ESG.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

	Bonus Cible		Bonus 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	10,00 %	64 000
Croissance organique du chiffre d'affaires	10,00 %	64 000	10,00 %	64 000
Croissance de l'EBITDAR	10,00 %	64 000	10,00 %	64 000
Croissance organique de l'EBITDAR	10,00 %	64 000	20,00 %	128 000
Évolution turn over directeurs établissements (1)	10,00 %	64 000		
Évolution turn over tous salaries (1)	10,00 %	64 000		
Promotion interne poste Directeur (1)	10,00 %	64 000		
Total objectifs quantifiables	**70,00 %**	**448 000**	**50,00 %**	**320 000**
OBJECTIFS QUALITATIFS (30 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)				
Communication extra-financière, y compris de crise et post-crise (1)	15,00 %	96 000		
Qualité dans le contexte de la pandémie de COVID 19 (1)	15,00 %	96 000		
Total objectifs qualitatifs	**30,00 %**	**192 000**		
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE	**100,00 %**	**640 000**	**50,00 %**	**320 000**
				TOTAL
				960 000

(1. Criteres ESG.

Le 4 mai 2020, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, décidé d'attribuer à MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk un plan d'intéressement à long terme pour une période de trois années sous forme d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance à hauteur d'un maximum de 100 % de la rémunération fixe, en valeur IFRS définie par un cabinet indépendant.

Le Conseil d'administration a décidé de modifier les conditions de performance suite à une étude des pratiques de marché sur la politique de rémunération long terme conduite par le cabinet Mercer après analyse de trois panels de comparaison différents (1) :

- le poids des conditions de performance boursière a été ramené à 50 % (au lieu de 100 % précédemment) ;
- une condition de performance interne (bénéfice net par action) et une condition de performance RSE (enquêtes de satisfaction des salariés) ont été introduites, pesant respectivement 40 % et 10 % de l'attribution définitive ;
- des paliers ont été introduits afin de dynamiser l'appréciation relative de l'atteinte des conditions de performance boursière et interne, comme cela est détaillé ci-après.

Les caractéristiques dudit plan sont les suivantes :

- montant égal à la part fixe du salaire, valorisé en actions en valeur IFRS définie par un cabinet indépendant, ayant comme date de référence la date du Conseil d'Administration du 4 mai 2020 ;
- condition de présence ;
- conditions de performance :
  - première condition de performance (boursière - 50 % de l'attribution définitive) : 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 2020, 2021 et 2022 :

    25 % des actions attribuées au titre de la première condition seront définitivement acquises si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est égale à la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence,

    60 % des actions attribuées au titre de la première condition seront définitivement acquises si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) excède de 5 points la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence :

    - acquisition au *prorata* entre 25 % et 60 % des actions attribuées si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est située entre la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence et 5 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence,

(1) *• Le premier panel est composé des sociétés du SBF 120, qui affichent une capitalisation boursière allant de 275 millions d'euros à 200 milliards d'euros au 31 décembre 2019.*
• Le deuxième panel, intersectoriel, est composé de 23 sociétés comparables en termes de taille (une capitalisation boursière se situant entre 3 et 14 milliards d'euros) et de dynamique (avec une progression de l'action sur trois ans supérieure à 20 %).
• Le troisième panel est sectoriel et international.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

100 % des actions attribuées au titre de la première condition seront définitivement acquises 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 :

- acquisition au *prorata* entre 60 % et 100 % des actions attribuées si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est située entre 5 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence 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 2023 au 30 avril 2023, à laquelle s'ajoutera le dividende versé au titre des exercices 2020, 2021 et 2022, comparée à cette même moyenne sur la période courant du 1er janvier 2020 au 30 avril 2020, à laquelle s'ajoute le dividende versé au titre de l'exercice 2019. 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 2020, 2021 et 2022,

- deuxième condition de performance (interne - 40 % de l'attribution définitive) : le bénéfice net par action :

25 % des actions attribuées au titre de la deuxième condition seront définitivement acquises si le bénéfice net par action a cru de 25 % entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2022,

60 % des actions attribuées au titre de la deuxième condition seront définitivement acquises si le bénéfice net par action a cru de 26 % entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2022 :

- acquisition au prorata entre 25 % et 60 % des actions attribuées si la croissance du bénéfice net par action entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2022 est située entre 25 % et 26 %,

100 % des actions attribuées au titre de la deuxième condition seront définitivement acquises si le bénéfice net par action a cru d'au moins 27 % entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2022 :

- acquisition au *prorata* entre 60 % et 100 % des actions attribuées si la croissance du bénéfice net par action entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2022 est située entre 26 % et 27 %,

- troisième condition de performance (ESG – 10 % de l'attribution définitive) : enquêtes de satisfaction des salariés :

réalisation par une société indépendante d'un minimum de deux enquêtes de satisfaction des salariés avant le 30 avril 2023, couvrant au minimum 90 % des salariés du Groupe à périmètre constant et donnant lieu à une amélioration des taux de satisfaction,

périmètre constant : les établissements qui font partie du Groupe au 30 juin 2020 ;

- les actions seront acquises selon les conditions 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

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 du Directeur Général et du 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, et 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 a été approuvé lors de l'Assemblée Générale du 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 %.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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

Seizième résolution

Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 de 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 sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L .225-37 du Code de commerce décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 de M. Yves Le Masne, Directeur Général, telle que figurant dans le paragraphe 5.3.3 du document d'enregistrement universel 2019.

Dix-septième résolution

Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 de 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 sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 de M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, telle que figurant dans le paragraphe 5.3.3 du document d'enregistrement universel 2019.

5.4 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.

5.5 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

5.6 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 8 du présent document d'enregistrement universel ;
- les participations directes ou indirectes dans le capital dont la Société a connaissance sont décrites dans le chapitre 6 du présent document d'enregistrement universel ;
- 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 exécutifs ;
- 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 2019 concerné par ces clauses s'élève, dans les comptes consolidés à cette date, à 3 719 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.

5.7 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2019 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 2019.

	Acquisitions		Cessions	
Mandataires sociaux	**Nombre de titres**	**Prix moyen par action**	**Nombre de titres**	**Prix moyen par action**
Yves Le Masne (1) (2)	15 625	-	10 225	111,38 €
Jean-Claude Brdenk (1)	13 889	-	10 400	111,75 €
Philippe Charrier	100	86,34 €	-	-
Laure Baume (3)	90	111,44 €	-	-

(1) Les actions acquises en 2019 par MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk l'ont été dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions du 4 mai 2017 (Plan °3).
(2) Depuis le 1er janvier 2020, M. Yves Le Masne a acquis 1 500 actions à un prix moyen par action de 74,30 € et cédé 1 500 actions à un prix moyen de 93,435 €.
(3) Depuis le 1er janvier 2020, Mme Laure Baume a acquis 60 actions à un prix moyen par action de 117,38 €.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

5 ANNEXES

5.8.1 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.

5.8.2 ANNEXE 2 : RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX

M. PHILIPPE CHARRIER

Né le 2 août 1954

Nombre d'actions détenues : 400 actions

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 Directeur Général du groupe Mayoly Spindler, depuis juillet 2019, spécialiste international des médicaments/ compléments alimentaires de gastro-entérologie et de dermocosmétique. Précédemment, il a été 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 du Conseil d'Administration : Labco
- Administrateur : Lafarge, Médipôle
- Directeur Général : LabCo
- Représentant permanent d'Alphident, Président : Ponroy Santé

M. YVES LE MASNE

Né le 4 octobre 1962

Nombre d'actions détenues : 20 000 actions

M. Yves Le Masne, présent dans le Groupe depuis 27 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), Senecura Kliniken (République tchèque)
- 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

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 (Portugal), ORPEA Mexico (Mexique), ORPEA Singapore (Singapour)

- 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, Société de Champvert, Maja, Immobilière Leau Bonneveine, SFI France, Douce France Santé, Massilia Gestion Santé, Mex, Hôtel de l'Espérance, La Chavannerie, Les Grands Pins, Château de Champlatreux, Le Clos Saint-Grégoire, Clinique Marigny, Sud-Ouest Santé, Maison de Santé Marigny, 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 Cliscloutet, 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), SCI La Lorraine, SCI Princess2

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, 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 : 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, Organis, Holding Mandres, Holding Mieux Vivre, Clinique du Parc
- Président-Directeur Général et administrateur : Maison de Convalescence du Domaine de Longuève
- Administrateur : Centre de soins du Valois, Clinique du Valois, CITOPREA (Portugal)

M. JEAN-CLAUDE BRDENK

Né le 6 novembre 1967

Nombre d'actions détenues : 17 301 actions

M. Jean-Claude Brdenk, présent dans le Groupe depuis plus de 20 ans, a une formation d'École de Commerce (Institut Supérieur de Gestion – Cycle International).

Il a, dès 1997, exercé au sein du Groupe les fonctions de Directeur exploitation Groupe.

En 2011, il a été nommé Directeur Général Délégué de la société ORPEA, chargé d'assister le Directeur Général pour la gestion de l'exploitation des établissements du groupe, pour la durée du mandat de ce dernier.

En 2013, il a été nommé Directeur Général en charge de l'exploitation de la SAS CLINEA, filiale à 100 % de la société ORPEA, gérant des cliniques de soins et de réadaptation ainsi que des cliniques psychiatriques.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Directeur Général Délégué : ORPEA
- Administrateur et Président Directeur Général : Clinique l'Emeraude
- Administrateur : Les Charmilles, Clinique Regina
- Président : Clinique du Parc de Belleville, Maison de retraite la Jonchère
- Directeur Général : CLINEA
- Gérant : Cuxac, La Pastorale

MME LAURE BAUME

Née le 10 septembre 1975

Nombre d'actions détenues : 200 actions

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.

M. XAVIER COIRBAY

Né le 16 novembre 1965

Nombre d'actions détenues : 100 actions

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 et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

Néant

M. Jean-Claude Brdenk respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

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 réglementation 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

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)

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

MME BERNADETTE DANET-CHEVALLIER

Née le 5 décembre 1958

Nombre d'actions détenues : 42 actions

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

Nombre d'actions détenues : 3 261 353 actions

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, Zodiac Aérospace

M. THIERRY MABILLE DE PONCHEVILLE

Né le 6 octobre 1955

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), Silver Autonomie (société française non cotée)
- Directeur Général : Peugeot Frères Industrie (PFI) (société française non cotée), Peugeot Frères Entrepreneuriat (société française non cotée)
- Directeur Général Délégué : Établissements Peugeot Frères (société française non cotée), groupe PSP (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, SICAV Armène

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

M. JEAN-PATRICK FORTLACROIX

Né le 14 septembre 1957

Nombre d'actions détenues : 153 actions

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. MORITZ KRAUTKRÄMER (ADMINISTRATEUR DEPUIS LE 26 MARS 2019)

Né le 26 février 1981

Nombre d'actions détenues : 1 action

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

Nombre d'actions détenues : 105 actions

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, dans le service Nephrologie-Dyalise-Transplantations, et titulaire d'un DEA en endocrinologie.

De 2007 à 2019, Mme Brigitte Lantz était 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

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

MME JOY VERLÉ

Née le 23 mai 1979

Nombre d'actions détenues : 1 action

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 (société française cotée)

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

MME SOPHIE KALAIDJIAN, ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Née le 8 décembre 1977

Nombre d'actions détenues : 20 actions

Représentante élue du Comité d'Entreprise de l'UES ORPEA (devenu le Comité Social et Économique d'ORPEA le 6 juin 2019), Mme Sophie Kalaidjian, assiste depuis janvier 2015 aux réunions du Conseil d'Administration (avec voix délibérative). Depuis le 20 novembre 2018, elle est membre du Comité des Nominations et des Rémunérations.

Juriste de formation, Sophie Kalaidjian est salariée dans le Groupe depuis près de 16 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

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

5.8.3 ANNEXE 3 : RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

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 réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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.

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 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 déjà approuvées 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 SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclus au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue 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 DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

Exécution qui 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 suivantes, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. 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 2019 : Le montant des primes versées par la Société au titre de l'exercice 2019 s'est élevé à 32 277,37 euros HT.

2. 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 2019 : Le montant des primes versées par la Société au titre de l'exercice 2019 s'est élevé à 32 277,37 euros HT.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

b. Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions suivantes, 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.

1. 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.

Cette convention n'a eu aucun impact financier au cours de l'exercice écoulé.

2. 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.

Cette convention n'a eu aucun impact financier au cours de l'exercice écoulé.

3. Convention d'Investissement avec CPPIB

(Autorisation du Conseil d'administration en date du 11 décembre 2013 et du 11 décembre 2014)

Administrateurs concernés :

- Monsieur Moritz KRAUTKRÄMER, *Senior Principal in Relationship Investments* au sein de CPPIB
- 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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.

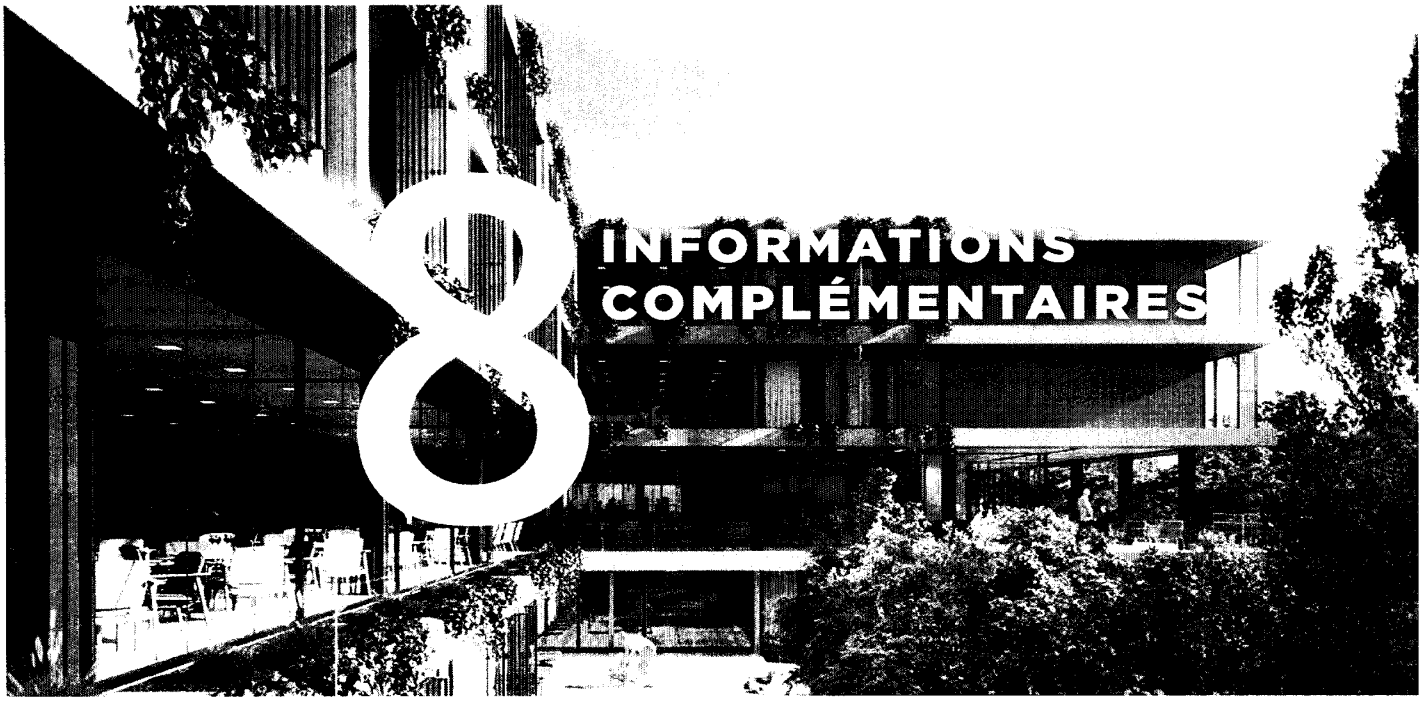
Cette convention n'a eu aucun impact financier au cours de l'exercice écoulé.

Paris et Paris-La Défense, le 24 avril 2020

Les Commissaires aux comptes

Saint-Honoré BK&A	**Deloitte & Associés**
Emmanuel Klinger	Jean-Marie Le Guiner

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566



8 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1 Principales dispositions statutaires **268**
8.1.1 Siège social 268
8.1.2 Objet social 268

8.2 Informations sur le capital social **269**
8.2.1 Évolution et répartition du capital social et des droits de vote 269
8.2.2 Instruments financiers donnant accès au capital social 269

8.3 Responsable du document d'enregistrement universel **272**
8.3.1 Responsable du document d'enregistrement universel 272
8.3.2 Attestation du responsable 272
8.3.3 Contacts investisseurs 272

8.4 Contrôleurs légaux des comptes **272**
8.4.1 Commissaires aux comptes titulaires 272
8.4.2 Commissaires aux comptes suppléants 273

8.5 Documents accessibles au public **273**

8.6 Table de concordance **274**

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 2019.

Les statuts de la Société sont à jour notamment des décisions du Directeur Général de la Société du 4 mai 2019, constatant l'augmentation de son capital social consécutive à l'acquisition (gratuite) d'actions par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

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). Le code d'identification unique (numéro LEI) de la Société est le 969500LHIH3NT7PK1V89.

8.1.1 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.

8.1.2 OBJET SOCIAL

ARTICLE 2 DES STATUTS – OBJET

La Soc été 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 ;
- à titre accessoire, l'achat, la mise en valeur, l'échange et la vente après division et/ou travaux le cas échéant, de l'ensemble immobilier dont la Société est propriétaire et qui est situé à Viry-Châtillon (Essonne) 2, rue Horace Choiseul ;

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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

8.2 INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL

8.2.1 ÉVOLUTION ET RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2019, le capital social de la Société s'élève à 80 769 796,25 € ; il est divisé en 64 615 837 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 82 800 030 et le nombre total de droits de vote exerçables s'élève à 82 754 888. 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 2017 et le 31 décembre 2019.

	31/12/2019 (1)				31/12/2018 (2)				31/12/2017			
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)	4 080 420	6,31 %	8 160 840	9,86 %	3 894 000	6,03 %	7 788 000	9,34 %	4 133 109	6,40 %	8 266 218	9,80 %
CPPIB	9 374 186	14,51 %	18 567 378	22,42 %	9 374 186	14,51 %	18 245 038	21,89 %	9 193 192	14,24 %	18 245 038	21,64 %
FFP Invest	3 261 353	5,05 %	6 522 706	7,88 %	3 261 353	5,05 %	6 522 706	7,82 %	3 811 353	5,90 %	7 622 706	9,04 %
Sofina Group	1 298 000	2,01 %	2 596 000	3,14 %	2 380 000	3,68 %	4 760 000	5,71 %	2 380 000	3,69 %	4 760 000	5,64 %
Autodétention	45 142	0,07 %	-	0,00 %	39 146	0,06 %	-	0,00 %	36 030	0,06 %	-	0,00 %
Public	46 556 736	72,05 %	46 953 106	56,71 %	45 637 638	70,66 %	46 048 351	55,24 %	44 999 439	69,71 %	45 429 720	53,88 %
TOTAL	**64 615 837**	**100,00 %**	**82 800 030**	**100,00 %**	**64 586 323**	**100,00 %**	**83 364 095**	**100,00 %**	**64 553 123**	**100,00 %**	**84 323 682**	**100,00 %**

(1) En 2019, le capital social de la Société a été augmenté d'une somme de 36 892,50 €, par création de 29 514 actions nouvelles, à la suite de l'acquisition gratuite d'actions par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.
(2) En 2018, le capital social de la Société a été augmenté d'une somme de 41 500 €, par création de 33 200 actions nouvelles, à la suite de l'acquisition gratuite d'actions par certains membres de l'équipe dirigeante.
(3) Le Docteur Jean-Claude Marian a cédé l'intégralité de ses actions le 22 janvier 2020 par construction accélérée d'un livre d'ordres.

La Société n'a connaissance d'aucun pacte d'actionnaires, ni de convention relative au capital.

8.2.2 INSTRUMENTS FINANCIERS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

À la date du document d'enregistrement universel, le nombre total d'actions ordinaires susceptibles d'être créées par exercice intégral ou acquisition définitive, selon le cas, de l'ensemble des valeurs mobilières donnant accès au capital et instruments émis à ce jour par la Société, s'élève à 3 633 621 actions, soit une dilution maximale d'environ 5,62 % sur la base du capital existant à la date du document d'enregistrement universel et d'environ 5,32 % sur la base du capital pleinement dilué.

Le tableau ci-après récapitule l'ensemble des instruments dilutifs existants et la dilution potentielle pouvant en résulter à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel.

Instruments dilutifs	Nombre maximum d'actions susceptibles d'être émises (1)	Dilution potentielle maximale *(en % du capital (2))*
Obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (3)	3 450 511	5,34 %
Option d'achat ou de souscription d'actions	-	0,00 %
Attributions gratuites d'actions	183 110	0,28 %
TOTAL	**3 633 621**	**5,62 %**

(1) Si seules des actions nouvelles étaient attribuées et non une combinaison d'actions nouvelles et existantes.
(2) Sur la base d'un capital social divisé en 64 615 837 actions.
(3) Nombre d'actions ajusté pour tenir compte de l'ajustement du ratio d'attribution effectué en date du 12 juillet 2019 conformément aux stipulations prévues à l'article 2.6.B.10 des modalités des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

OBLIGATIONS À OPTION DE CONVERSION ET/OU D'ÉCHANGE EN ACTIONS NOUVELLES OU EXISTANTES

La Société a procédé, le 17 mai 2019, dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels, à l'émission de 3 412 969 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes de la Société (**« OCEANE »**) pour un montant total de 499 999 958,50 €. La valeur nominale unitaire des OCEANE a été fixée à 146,50 €, sur la base d'une prime d'émission de 47,5 % par rapport au cours de référence de l'action de la Société. Les OCEANE sont négociables sur Euronext Access (le marché libre d'Euronext à Paris) sous le code ISIN FR0013418795.

Les OCEANE donnent droit à l'attribution d'actions nouvelles et/ou existantes de la Société, à raison de 1,011 action pour 1 OCEANE (conformément à l'ajustement du ratio d'attribution effectué en date du 12 juillet 2019 conformément aux stipulations prévues à l'article 2.6.B.10. des modalités (Terms & Conditions) des OCEANE).

Les OCEANE pourront faire l'objet d'un remboursement anticipé au gré de la Société, sous certaines conditions. À moins qu'elles n'aient été converties, échangées, remboursées, ou rachetées et annulées, les OCEANE seront remboursées au pair le 17 mai 2027.

La conversion de la totalité des OCEANE pourrait entrainer la création d'un nombre maximum de 3 450 511 actions nouvelles si la Société décidait de n'attribuer que des actions nouvelles.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS, ACTIONS GRATUITES ET ACTIONNARIAT SALARIÉ

Au cours des quatre 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 exécutifs 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Le tableau ci-après présente les caractéristiques de ces plans.

Informations sur les attributions gratuites d'actions [1]	**Plan n° 3**	**Plan n° 4**	**Plan n° 5**	**Plan n° 6**	**Plan n° 7**	**Plan n° 8**	**Plan n° 9**
Date de l'Assemblée Générale	23/06/2016	23/06/2016	23/06/2016	28/06/2018	28/06/2018	28/06/2018	28/06/2018
Date du Conseil d'Administration	04/05/2017	13/12/2017	13/12/2017	28/06/2018	28/06/2018	28/06/2018	27/06/2019
Décisions du Directeur Général	N/A	N/A	N/A	N/A	01/02/2019	01/02/2019	N/A
Nombre total maximum d'actions pouvant être attribuées gratuitement	29 514	13 000	13 000	44 701	66 105	1 025	45 279
Date d'acquisition des actions	04/05/2019	13/12/2020	13/12/2021	28/06/2021	02/05/2022	02/05/2022	27/06/2022
Date de fin de période de conservation	04/05/2021	13/12/2021	13/12/2021	28/06/2021	02/05/2022	02/05/2022	N/A
Conditions de performance	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus [2]	Chiffre d'affaires et EBITDA [3]	Chiffre d'affaires, EBITDA et croissance organique [4]	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus [5]	Évolution du chiffre d'affaires et du NOP [6]	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus [7]	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus [7]
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2019	29 514	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Actions attribuées gratuitement pas encore acquises au 31 décembre 2019	N/A	13 000	13 000	44 701	66 105	1 025	45 279

(1) Les informations relatives au Plan n° 1 figurent dans le document de référence 2017 (page 249) ; les informations relatives au Plan n° 2 figurent dans le document de référence 2018 (page 271).

(2) Dans le cas où l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) excéderait de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et 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 des variations observées pour les indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et 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 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et 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) Chiffre d'affaires et EBITDA prévus aux budgets 2018 et 2019 tels que présentés aux séances du Conseil d'Administration d'ORPEA.

(4) Chiffre d'affaires et EBITDA prévus aux budgets 2018 et 2019 tels que présentés aux séances du Conseil d'Administration d'ORPEA, taux moyen de croissance organique sur les années 2018 et 2019, EBITDA moyen sur les années 2018 et 2019.

(5) Dans le cas où l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) excéderait de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et 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 des variations observées pour les indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et 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 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et 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.

(6) Croissance annuelle du chiffre d'affaires et du NOP sur la période 1er octobre 2018-30 septembre 2021 du périmètre dont le bénéficiaire a la responsabilité (2/3 des actions) et du périmètre dont il fait partie (1/3 des actions).

(7) Dans le cas où l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) excéderait de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les exercices 2019, 2020 et 2021, 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 des variations observées pour les indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les exercices 2019, 2020 et 2021, 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 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les indices MSCI Europe hors Royaume-Uni et CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les exercices 2019, 2020 et 2021, 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 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 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 détenues par les salariés.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

8.3 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

8.3.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

M. Yves Le Masne, Directeur Général.

8.3.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel 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 d'enregistrement universel 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.

Puteaux, le 12 mai 2020

8.3.3 CONTACTS INVESTISSEURS

ORPEA

Yves Le Masne – Directeur Général – Tél. : 01 47 75 78 07

Steve Grobet – Secrétaire Général Finance – Tél. : 01 47 75 74 66 – s.grobet@orpea.net

8.4 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

8.4.1 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 par l'Assemblée Générale du 27 juin 2008, pour une durée de six exercices. Son mandat a été renouvelé par 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.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020 de renouveler, pour une durée de six exercices, le mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société Saint-Honoré BK&A soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

- Deloitte & Associés
  Représentée par M. Jean-Marie Le Guiner
  6, place de la Pyramide, 92908 Paris-La 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

8.4.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

- Saint-Honoré SEREG

  Suppléant de Saint-Honoré BK&A

  140, rue du Faubourg-Saint-Honoré - 75008 Paris

Nommé par 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.

Il ne sera pas proposé à l'Assemblée Générale prévue le 23 juin 2020 de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de la société Saint-Honoré Sereg, ce conformément aux dispositions de l'article L. 823-1 alinéa 2 du Code de commerce.

- 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.

8.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Le présent document d'enregistrement universel 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 d'enregistrement universel sont disponibles sans frais auprès de la Société.

Pendant la durée de validité du présent document d'enregistrement universel, 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.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

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 d'enregistrement universel.

Rubrique		Pages
1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	
1.1	Personnes responsables des informations	272
1.2	Déclaration des personnes responsables	272
1.3	Nom, adresse et qualifications de l'expert ayant produit une déclaration ou un rapport	N/A
1.4	Attestation confirmant la reproduction fidèle des informations fournies par un tiers	N/A
1.5	Déclaration de l'émetteur (dépôt du document d'enregistrement universel)	1
2	**Contrôleurs légaux des comptes**	
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	272 - 273
2.2	Démission ou nouvelle nomination de Commissaires aux comptes	N/A
3	**Facteurs de risques**	69 à 85
4	**Informations concernant l'émetteur**	
4.1	Raison sociale et nom commercial	268
4.2	Lieu d'enregistrement, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique de l'émetteur	268
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	268
4.4	Siège social, forme juridique, législation, pays d'origine, adresse, numéro de téléphone et site web	268
5	**Aperçu des activités**	
5.1	Principales activités	16 - 27
5.2	Description des principaux marchés	37 - 44
5.3	Évènements importants dans le développement des activités de l'émetteur	46 - 48
5.4	Stratégies et objectifs financiers et non-financiers de l'émetteur	28 - 36 et 60
5.5	Degré de dépendance à l'égard des brevets, licences ou contrats industriels, commerciaux ou financiers	N/A
5.6	Position concurrentielle	40
5.7	Investissements	46 - 47 ; 215
6	**Structure organisationnelle**	
6.1	Description du Groupe et de la place de l'émetteur en son sein	10 - 14 ; 23 - 27
6.2	Principales filiales	235
7	**Situation financière et résultat**	
7.1	Situation financière	49 à 53
7.2	Résultats d'exploitation	49 à 51

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Rubrique		Pages
8	**Trésorerie et capitaux**	
8.1	Informations sur les capitaux du groupe	204 ; 221 - 222 et 269
8.2	Sources et montant des flux de trésorerie	53 et 203
8.3	Besoins de financement et structure de financement	224 à 227
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	N/A
9	**Environnement réglementaire**	
9.1	Description de l'environnement réglementaire	41 à 44
10	**Informations sur les tendances**	
10.1	Tendances récentes et changement significatif de performance financière (ou déclaration négative)	60 ; 71 et 234
10.2	Tendance, incertitude contrainte, engagement ou évènement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	60 ; 71 et 234
11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	
11.1	Prévision ou estimation du bénéfice en cours de validité	N/A
11.2	Nouvelle prévision ou estimation	N/A
12	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale**	
12.1	Information concernant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	142 à 150 et 161
12.2	Conflits d'intérêts	149
13	**Rémunérations et avantages**	
13.1	Montant de la rémunération et avantages en nature	162 à 173
13.2	Montant total des sommes provisionnées aux fins de pensions et retraites	223 et 224
14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
14.1	Date d'expiration des mandats	146 à 150
14.2	Contrats de service	N/A
14.3	Comité d'audit et comité des rémunérations	157 à 160
14.4	Déclaration de conformité sur le régime de gouvernance	190
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	N/A
15	**Salariés**	
15.1	Nombre de salariés	68 et 110
15.2	Participations et stock-options	271
15.3	Participation des salariés dans le capital	270
16	**Principaux actionnaires**	
16.1	Nom de toute personne détenant un pourcentage du capital social et des droits de vote devant être mentionné	269
16.2	Principaux actionnaires et droits de vote	269
16.3	Information relative au contrôle	269
16.4	Description des accords qui pourraient entrainer un changement de contrôle	189
17	**Transactions avec des parties liées**	
17.1	Détails des transactions	196 à 198 ; 233

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Rubrique		Pages
18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
18.1	Informations financières historiques	200 à 204
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	236 à 239 et 263 à 266
18.4	Informations *pro forma*	N/A
18.5	Politique en matière de dividende	58
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	59
18.7	Changements significatifs de la situation financière de l'émetteur	N/A
19	**Informations supplémentaires**	
19.1	Capital social	269
19.2	Actes constitutifs et statuts	268
20	**Contrats importants**	N/A
21	**Documents disponibles**	
21.1	Déclaration relative aux documents disponibles	273

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Conception et réalisation : côtécorp.
Tél. : 01 55 32 29 74

Crédits photos : © ORPEA

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566



CONTACT
12, rue Jean Jaurès – CS 10032
92 813 Puteaux Cedex
Email : financegroupe@orpea.net
www.orpea-corp.com

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

ORPEA
Société anonyme au capital de 80 769 796,25 €
Siège social : 12 rue Jean Jaurès 92813 Puteaux Cedex
401 251 566 RCS Nanterre

ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE DU 23 JUIN 2020

Proposition d'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Troisième résolution

Affectation du résultat

L'Assemblée, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration sur les projets de résolutions, du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux comptes, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2019, qui s'élève à 60 788 607,28 €, au compte « Autres réserves ».

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée constate que les dividendes et les revenus distribués éligibles à l'abattement de 40% prévu au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts au titre des trois exercices précédents ont été les suivants.

		Revenus distribués par action	
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 CGI	Non éligible à l'abattement de 40% mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI
2016 (2017)	1,00 €	1,00 €	-
2017 (2018)	1,10 €	1,10 €	-
2018 (2019)	1,20 €	1,20 €	-

Vote de l'Assemblée

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée.

Pour extrait certifié conforme.

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

ORPEA
GROUPE

la vie continue avec nous

Greffe du Tribunal de Commerce
Service du dépôt des comptes annuels
4 rue Pablo Neruda
92020 Nanterre Cedex

Puteaux, le 3 août 2020

DOSSIER : ORPEA – Comptes 2019

Maître,

Nous vous prions de bien vouloir trouver ci-joint, le document relatif à l'approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés 2019 de la société citée en objet, savoir :

- un exemplaire du Document d'Enregistrement Universel.

Nous vous remercions de prélever le montant de vos frais et honoraires **sur le compte ouvert auprès de votre Greffe sous le numéro 9201 6648 au nom d'ORPEA** et de nous nous envoyer en retour le récépissé de dépôt des comptes à l'adresse suivante :

ORPEA
Direction juridique
CS 10032
92813 PUTEAUX Cedex

Dans cette attente,

Nous vous prions de croire, Maître, en l'expression de nos salutations distinguées.

Claudy Sambissa
01 47 75 77 87
c.sambissa@orpea.net

Copie certifiée conforme
YA / 02/09/2020 14:15:10
N° de dépôt - 2020/29115 / 401251566

Pour copie certifiée conforme délivrée le 02/09/2020