



DOCUMENT DE REFERENCE 2014



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 19 mai 2015 en application de l'article 212-13 de son règlement général.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers.

Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission Européenne, le présent document de référence intègre par référence les documents de référence 2012 déposé le 14 mai 2013 sous le n° D.13-0525 et 2013 déposé le 16 mai 2014 sous le n° D.14-0539.

Les documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de l'AMF et d'ORPEA, ou sur simple demande au siège administratif de la société (ORPEA – 3 rue Bellini – 92806 PUTEAUX cedex).

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
CHAPITRE I : CHIFFRES CLES	5
1. CHIFFRE D’AFFAIRES	5
2. LE DEVELOPPEMENT DU RESEAU ORPEA	6
3. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES	8
4. DONNEES BOURSIERES	9
CHAPITRE II / PRINCIPALES INFORMATIONS RELATIVES A LA SOCIETE	10
1. DENOMINATION SOCIALE ET SIEGE SOCIAL.....	10
2. CONSTITUTION ET DUREE.....	10
3. FORME JURIDIQUE	10
4. OBJET SOCIAL	10
5. EXERCICE SOCIAL.....	11
6. REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES	11
7. CONSULTATION DES DOCUMENTS SOCIAUX	11
8. AFFECTATION ET REPARTITION DES BENEFICES	11
9. ASSEMBLEES GENERALES	11
10. CAPITAL SOCIAL.....	14
11. DELEGATIONS CONSENTIES PAR L’ASSEMBLEE GENERALE AU CONSEIL D’ADMINISTRATION	14
12. INSTRUMENTS FINANCIERS DONNANT ACCES AU CAPITAL SOCIAL.....	17
13. TABLEAU D’EVOLUTION DU CAPITAL	19
14. ACTIONNARIAT DE LA SOCIETE	20
15. ELEMENTS SUSCEPTIBLES D’AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D’OFFRE PUBLIQUE	22
16. PROGRAMME DE RACHAT D’ACTIONS.....	22
CHAPITRE III / GOUVERNANCE D’ENTREPRISE ET CONTROLE INTERNE	26
1. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D’ENTREPRISE	26
1.1 – <i>Code de gouvernement d’entreprise</i>	26
1.2 – <i>Composition du Conseil d’Administration</i>	27
1.3 – <i>Modalités de l’exercice de la Direction générale</i>	32
1.4 – <i>Organisation du Conseil</i>	34
1.5 – <i>Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux</i>	42
1.6 – <i>Tableau de synthèse de la conformité par la société des recommandations du Code Afep-Medef</i>	52
2 – PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LE GROUPE.....	56
2.1 – <i>Environnement du contrôle interne</i>	56
2.2 – <i>Organisation du contrôle interne</i>	60
2.3 – <i>Les modalités du pilotage du contrôle interne</i>	60
2.4 – <i>Les acteurs et organes du contrôle interne</i>	62
2.5 – <i>Dispositif de Contrôle Interne relatif à l’élaboration et au traitement de l’information financière et comptable</i>	65
3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D’ADMINISTRATION	84
4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES.....	86
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE L’ACTIVITE DU GROUPE ORPEA	94

1. L'ACTIVITE D'ORPEA : ACTEUR EUROPEEN DE LA PRISE EN CHARGE GLOBALE DE LA DEPENDANCE.....	94
1.1 – <i>Historique : construction méthodique d'un groupe européen</i>	95
1.2 – <i>L'offre d'ORPEA : une offre de prise en charge diversifiée à tous les stades de la dépendance</i>	96
1.3 – <i>Un réseau européen</i>	103
2. UN SECTEUR A FORTES BARRIERES A L'ENTREES, PORTE PAR DES BESOINS CROISSANTS	106
2.1 – <i>Des besoins considérables portés par le vieillissement de la population</i>	107
2.2 – <i>Composition du secteur</i>	109
2.3 – <i>Un besoin croissant de médicalisation et spécialisation des établissements</i>	110
2.4 – <i>Une activité réglementée et encadrée</i>	112
2.5 – <i>Un système de tarification encadré</i>	115
3. LE 4 PILIERS DU MODELE ORPEA : VALEURS, QUALITE, ORGANISATION ET MAITRISE DE L'IMMOBILIER	119
3.1 – <i>Des valeurs fondatrices fortes</i>	119
3.2 – <i>La politique Qualité au cœur du développement d'ORPEA</i>	121
3.3 – <i>Une organisation optimisée et efficace au service de la Qualité</i>	127
3.4 – <i>L'immobilier : un actif stratégique</i>	128
CHAPITRE V : RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2014	132
1. PANORAMA DE L'EXERCICE 2014	132
2. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT AU 31 /12/2014.....	138
3. EXAMEN DES COMPTES SOCIAUX AU 31 /12/2014	146
4. PERSPECTIVES ET EVENEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1 ^{ER} JANVIER 2015	151
5. GESTION DES RISQUES	156
6. ANNEXES.....	192
CHAPITRE VI : RAPPORT RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE (RSE)	196
1. INFORMATIONS SOCIALES	196
2. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES.....	213
3. INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIETAUX	219
4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DESIGNES ORGANISMES TIERS INDEPENDANTS, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES CONSOLIDEES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION.....	230
CHAPITRE VII : COMPTES CONSOLIDES AU 31/12/2014	234
1. ETATS FINANCIERS CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2014.....	234
2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES.....	292
CHAPITRE VIII : COMPTES ANNUELS AU 31/12/2014	294
1. COMPTES DE LA SOCIETE ORPEA S.A AU 31 DECEMBRE 2014	294
2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS.....	318
CHAPITRE IX : DOCUMENTS RELATIFS A L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DU 23 JUIN 2015	320
1. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE PROJET DE RESOLUTIONS.....	320
2. PROJETS DE RESOLUTIONS PRESENTES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	336
3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES AUTORISATIONS ET DELEGATIONS DE NATURE FINANCIERE	347
CHAPITRE X : AUTRES INFORMATIONS	350
1. RESPONSABLES DU DOCUMENT DE REFERENCE ET ATTESTATION	350
1.1 – <i>Responsables du document de référence</i>	350
1.2 – <i>Attestation des responsables</i>	350
1.3 – <i>Contacts investisseurs</i>	350
2. CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES	351
1.1 – <i>Commissaires aux comptes titulaires</i>	351

1.2- Commissaires aux comptes suppléants.....	351
1.3- Honoraires des commissaires aux comptes.....	352
3. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC.....	353
1.1- Publications effectuées sur le site de l'AMF.....	353
1.2- Publications effectuées au BALO.....	353
1.3- Publications effectuées sur le site de la Société.....	354
1.4- Publications effectuées sur le wire agréé par l'AMF.....	355
CHAPITRE XI : TABLE DE CONCORDANCE	357

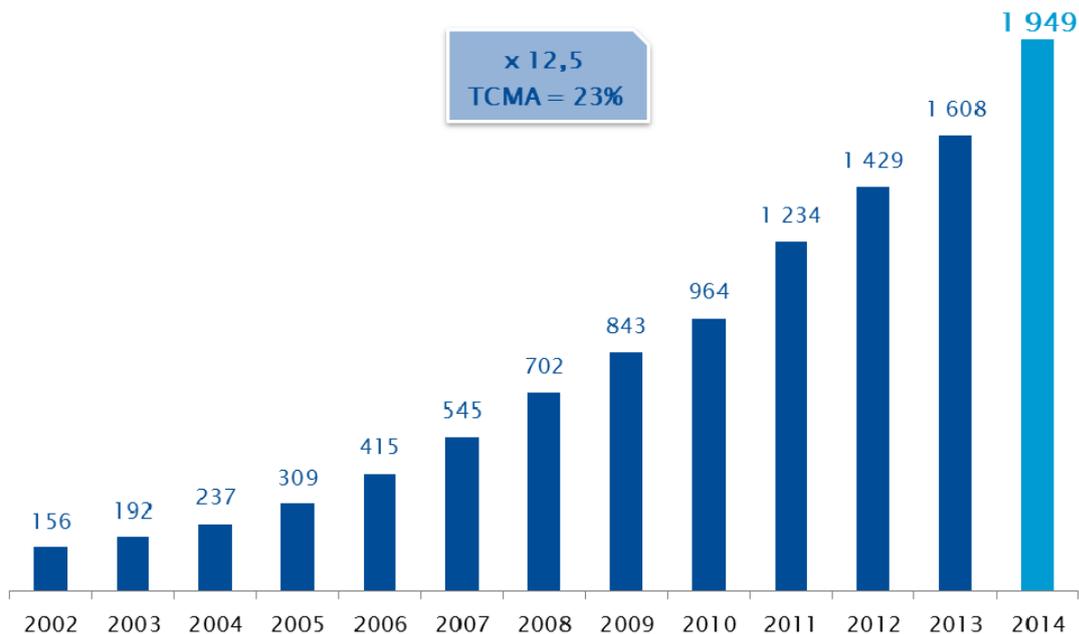
CHAPITRE I : CHIFFRES CLES

1. CHIFFRE D'AFFAIRES

En M€	2014	2013	2012
France	1 499,8	1 342,3	1 227,4
<i>En % du chiffre d'affaires total</i>	<i>77%</i>	<i>83%</i>	<i>86%</i>
International	448,8	265,7	201,8
<i>En % du chiffre d'affaires total</i>	<i>23%</i>	<i>17%</i>	<i>14%</i>
Belgique	165,0	158,1	105,6
Espagne	55,6	49,6	48,7
Italie	41,6	38,5	32,2
Suisse ¹	84,4	19,5	15,4
Allemagne ¹	102,2	0,0	0,0
Total	1 948,6	1 607,9	1 429,3

¹ Senevita en Suisse et Silver Care en Allemagne sont respectivement consolidés à partir du 1^{er} avril 2014 et du 1^{er} juillet 2014.

Evolution du chiffre d'affaires depuis l'introduction en bourse (2002)



2. LE DEVELOPPEMENT DU RESEAU ORPEA

Evolution du nombre de lits dans le réseau ORPEA depuis l'introduction en bourse (2002)



* Données au 1^{er} mars de chaque année

Réseau au 01.03.2015 (excluant l'acquisition de SeneCura en Autriche réalisée au 01.04.2015)

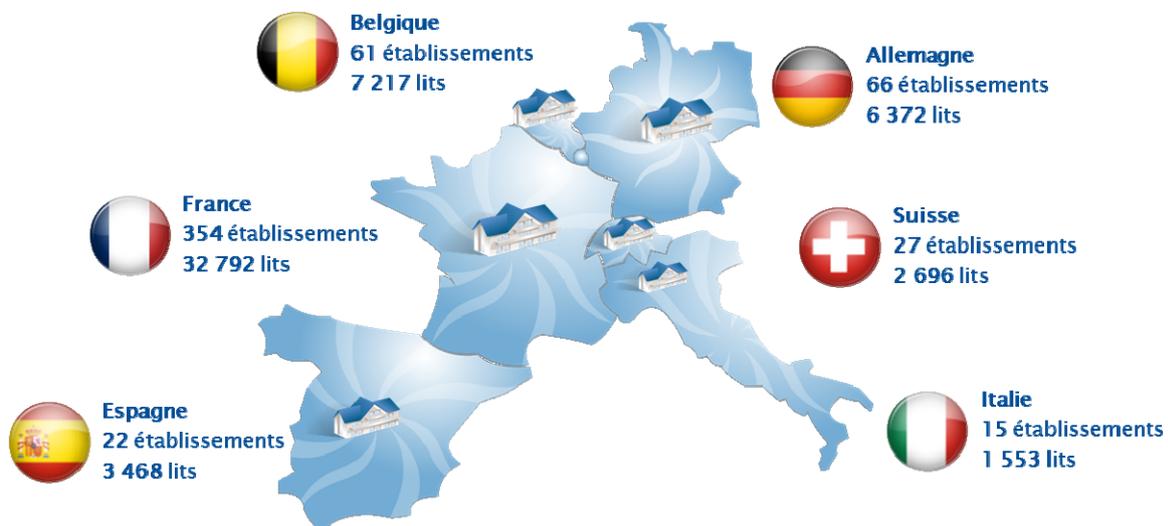


Tableau récapitulatif des lits opérationnels, en restructuration et en construction, par zone géographique sur les 3 dernières années :

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

	Nombre d' Etablissements *	Nombre de Lits *	CA 2014	%CA 2014	Lits *		
					Dont Lits Opérationnels hors Lits en restructuration	Dont Lits en restructuration	Dont Lits en Construction
France	354	32 792	1 499,8	77,0%	28 861	1 572	2 359
Belgique	61	7 217	165,0	8,5%	4 421	600	2 196
Espagne	22	3 468	55,6	2,9%	3 468	0	0
Italie	15	1 553	41,6	2,1%	1 161	60	332
Suisse	27	2 696	84,4	4,3%	2 021	0	675
Allemagne	66	6 372	102,2	5,2%	5 845	0	527
TOTAL	545	54 098	1 948,6	100,0%	45 777	2 232	6 089
					Lits *		
	Nombre d' Etablissements **	Nombre de Lits *	CA 2013	%CA 2013	Dont Lits Opérationnels hors Lits en restructuration	Dont Lits en restructuration	Dont Lits en Construction
France	345	31 871	1 342,3	83,5%	27 892	1 582	2 397
Belgique	58	6 765	158,1	9,8%	4 008	694	2 063
Espagne	19	2 649	49,6	3,1%	2 649	0	0
Italie	15	1 553	38,5	2,4%	1 061	60	432
Suisse	2	165	19,5	1,2%	165	0	0
TOTAL	439	43 003	1 607,9	100,0%	35 775	2 336	4 892
					Lits *		
	Nombre d' Etablissements ***	Nombre de Lits *	CA 2012	%CA 2012	Dont Lits Opérationnels hors Lits en restructuration	Dont Lits en restructuration	Dont Lits en Construction
France	339	29 477	1 227,4	85,9%	24 154	2 334	2 989
Belgique	56	6 518	105,6	7,4%	3 598	912	2 008
Espagne	22	2 938	48,7	3,4%	2 938	0	0
Italie	12	1 276	32,2	2,3%	871	0	405
Suisse	2	165	15,4	1,1%	165	0	0
TOTAL	431	40 374	1 429,3	100,0%	31 726	3 246	5 402

* données chiffrées au 1^{er} mars 2015

** données chiffrées au 1^{er} mars 2014

*** données chiffrées au 1^{er} mars 2013

3. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé

En M€ (IFRS)	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Chiffre d'affaires	1 948,6	1 607,9	1 429,3
EBITDAR ¹	537,8	433,2	370,1
EBITDA ²	350,1	298,0	257,9
EBIT Courant ou Résultat Opérationnel Courant	271,2	227,3	194,4
Résultat Opérationnel	308,9	268,4	221,3
Coût de l'endettement financier net	-99,2	-90,6	-72,8
Variation de JVO*	-25,1	-4,9	0,0
Résultat Net part du Groupe hors variation nette JVO*	136,3	116,9	97,0
Résultat Net part du groupe	121,0	113,9	97,0

* JVO = juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE.

Informations financières sélectionnées du tableau de flux de trésorerie consolidé

En M€	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Marge Brute Autofinancement	259,7	226,4	212,3
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	290,1	247,3	208,1
Flux nets de trésorerie d'investissement	(586,9)	(234,6)	(279,4)
Flux nets de trésorerie de financement	450,4	93,3	124,1
Variation de Trésorerie	153,6	106,1	52,8
Trésorerie & Equivalents, clôture	621,9	468,4	362,3

Informations financières sélectionnées du bilan consolidé

En M€	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Capitaux Propres part du Groupe	1 498	1 412	1 214
Passifs financiers courants ³	522	495	624
Passifs financiers non courants	2 509	1 925	1 670
-Trésorerie & Equivalents Trésorerie	(622)	(468)	(362)
Endettement Financier Net⁴	2 379	1 947	1 932
Ecarts d'Acquisition	677	398	380
Actifs Incorporels ⁵	1 619	1 440	1 306
Actifs Corporels ³	2 907	2 772	2 573
Total de Bilan	6 286	5 452	4 955

Informations financières sélectionnées par action

En €	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Résultat net part du groupe consolidé par action	2,18	2,15	1,83
Dividende (proposé à l'AG pour 2014)	0,80	0,70	0,60

¹ EBITDAR = EBITDA Courant avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes «charges externes» et « charges de personnel »

² EBITDA = résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements, inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel »

³ Dont les actifs et passifs détenus en vue de la vente

⁴ Hors variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'Ornane de 25,1 M€ en 2014 et 4,9 M€ en 2013

⁵ Incluant des actifs incorporels détenus en vue de la vente pour 76 M€

4. DONNEES BOURSIERES

Evolution du cours de bourse et des volumes sur 3 ans



Indices :

- Compartiment A de NYSE Euronext Paris
- Membre du CAC Mid 60, du SBF 120, du STOXX EUROPE 600 et du MSCI Small Cap Europe
- Eligible au SRD

Historique de données boursières annuelles :

En M€	2014	2013	2012
Cours de clôture au 31.12	51,88 €	42,24 €	33,50 €
Plus haut 12 mois en clôture	53,70 €	42,85 €	34,00 €
Plus bas 12 mois en clôture	40,24 €	31,05 €	23,66 €
Nombre de titres au 31.12	55 567 893	55 476 991	52 998 062
Capitalisation boursière au 31.12	2 883 M€	2 343 M€	1 775 M€
Performance annuelle	+23%	+26%	+33%
Volume moyen quotidien (en nb de titres)	100 160	82 594	76 416
Volume moyen quotidien (en M€)	4,9 M€	2,9 M€	2,1 M€
Turnover sur 12 mois	46%	38%	37%

CHAPITRE II / PRINCIPALES INFORMATIONS RELATIVES A LA SOCIETE

1. DENOMINATION SOCIALE ET SIEGE SOCIAL

La dénomination de la société est ORPEA.

Siège social est au 115 rue de la Santé - 75013 Paris.

2. CONSTITUTION ET DUREE

La société a été constituée le 22 mai 1995 sous forme de société à responsabilité limitée et transformée en société anonyme le 3 février 1996.

La durée de vie de la société est de 99 ans à compter du jour de son immatriculation.

3. FORME JURIDIQUE

La Société est une Société Anonyme à Conseil d'Administration, régie par le code de commerce et ses décrets d'application.

4. OBJET SOCIAL

Conformément à l'article 2 des statuts, la Société a pour objet :

- La création, la réalisation, l'acquisition, la gestion et l'exploitation, directement ou indirectement, de tout établissements de soins, d'établissements médico-sociaux, d'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 ;
- A 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 Vitry Chatillon (Essonne), 2 rue Horace Choiseul.

Et 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.

5. EXERCICE SOCIAL

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et finit le 31 décembre.

6. REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

La Société est inscrite au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le n° 401 251 566.

Son code APE est 8710 A.

7. CONSULTATION DES DOCUMENTS SOCIAUX

Les statuts, procès-verbaux et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège administratif de la société situé au 3 rue Bellini – 92806 Puteaux cedex.

8. AFFECTATION ET REPARTITION DES BÉNÉFICES

Sur le bénéfice net de chaque exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé un vingtième au moins pour constituer le fonds de réserve légale ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la réserve légale est descendue en dessous de cette fraction.

Le solde augmenté le cas échéant des reports bénéficiaires constitue le bénéfice distribuable.

Ce bénéfice est à la disposition de l'assemblée générale qui décide souverainement de son affectation. A ce titre, elle peut, en totalité ou partiellement, l'affecter à la dotation de toutes réserves générales ou spéciales, le reporter à nouveau ou le répartir entre les actionnaires sous forme de dividendes. En outre, l'assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, soit pour fournir ou compléter un dividende, soit à titre de distribution exceptionnelle ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Toutefois, aucune distribution ne peut être faite si elle a pour effet de ramener l'actif net à un montant inférieur à celui du capital social augmenté des réserves qui ne peuvent être distribuées.

Les pertes, s'il en existe, sont, après approbation des comptes par l'assemblée générale, inscrites à un compte spécial du bilan pour être imputées sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

9. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

► Convocation aux Assemblées Générales

Les assemblées générales sont convoquées par le conseil d'administration.

A défaut l'assemblée générale peut être également convoquée par :

- les commissaires aux comptes ;

- un mandataire désigné en justice à la demande, de tout intéressé en cas d'urgence, soit d'un ou plusieurs actionnaires réunissant au moins 5% du capital social, soit d'une association d'actionnaires répondant aux conditions visées à l'article L 225-120 ;
- par les liquidateurs ;
- par les actionnaires majoritaires en capital ou en droits de vote après une offre publique d'achat ou d'échange ou après une cession de bloc de contrôle.

La convocation des assemblées générales est faite dans les conditions fixées par la loi.

La fixation de l'ordre du jour et la préparation du projet des résolutions à soumettre à l'assemblée générale appartiennent à l'auteur de la convocation.

Cependant, le conseil d'administration doit ajouter à l'ordre du jour les points et projets de résolutions dont il aura été saisi par les actionnaires dans les conditions fixées par la loi.

Les assemblées sont réunies au siège social ou en tout autre lieu du département du siège social ou d'un département limitrophe.

Si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, les actionnaires peuvent participer aux Assemblées Générales par visioconférence ou par tous moyens de communication électronique y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation.

► **Composition des Assemblées Générales**

Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales ordinaires et extraordinaires et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, dans les conditions prévues à l'article L 225-106 du code de commerce.

Le droit des actionnaires de participer aux assemblées générales ordinaires ou extraordinaires est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire – ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte si l'actionnaire réside à l'étranger – au troisième jour ouvré précédent l'assemblée à zéro heure, heure de Paris :

- soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société ;
- soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, lequel devra délivrer une attestation dans les conditions prévues par la réglementation.

Tout actionnaire peut se faire représenter par toute personne physique ou morale de son choix dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur. Il peut également voter par correspondance, dans les conditions fixées par les lois et règlements, en adressant la formule de procuration ou de vote par correspondance concernant toute Assemblée Générale, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'Administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par des moyens de communication électronique.

Sur décision du Conseil d'Administration, lorsqu'il est fait recours à un formulaire de demande d'admission, de procuration ou de vote à distance sous forme électronique, la signature électronique résulte de l'emploi d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec le formulaire électronique auquel elle s'attache et pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe, ou tout autre moyen prévu ou autorisé par la réglementation alors en vigueur.

Chaque action donne droit à une voix, à l'exception des actions bénéficiant d'un droit de vote double conformément et dans les limites de l'article L. 225-123 du Code de Commerce ainsi qu'il est stipulé à l'article 7 ci-dessus. Le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires, et au nu-propiétaire dans les assemblées générales extraordinaires. Toutefois, dans tous les cas, le nu-propiétaire a le droit de participer aux assemblées générales.

En l'absence du Président du conseil d'administration, les assemblées sont présidées par le Vice Président du conseil d'administration ou par un administrateur spécialement désigné à cet effet par le conseil d'administration. A défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'assemblées sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la Loi.

La Société est en droit de demander à ses frais, à l'organisme centralisateur agréé par décret, le nom et l'adresse des détenteurs de titres au porteur de la Société, conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux

S'il s'agit de titres de forme nominative, donnant immédiatement ou à terme accès au capital, l'intermédiaire inscrit dans les conditions prévues à l'article L. 228-1 du Code de commerce sera tenu, dans les conditions prévues par décret en Conseil d'Etat, de révéler l'identité des propriétaires de ces titres sur simple demande de la Société ou de son mandataire, laquelle peut être présentée à tout moment

► **Droit de vote double**

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées et justifiant d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom d'un même actionnaire, et ce, conformément et dans les limites de l'article L. 225-123 du Code de Commerce.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double sera accordé, dès leur émission, aux actions nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Au 31 décembre 2014, le nombre total brut de droits de vote s'élevait à 63 688 177 (hors actions d'autocontrôles, ce nombre s'élève à 63 668 677).

► **Franchissement de seuil légal**

Tout actionnaire doit satisfaire aux obligations légales d'information prévues par les articles L 233-7 et L 233-9 du Code de Commerce et 223-11 et suivants du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers.

A défaut d'avoir été régulièrement déclarées, les actions excédant la fraction soumise à déclaration sont privées du droit de vote, pour toute assemblée qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'ont pas été régulièrement déclarés, ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

Il est précisé que les statuts de la Société ne prévoient pas de seuil statutaire.

► **Forme et cession des actions**

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sauf dispositions légales ou réglementaires pouvant imposer, dans certains cas, la forme nominative.

Toute transmission ou mutation d'actions, qu'elles soient nominatives ou au porteur, s'effectue par virement de compte à compte.

10. CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2014, le capital social de la Société était de 69 459 866,25 € divisé en 55 567 893 actions de 1,25 € de nominal, entièrement libérées et de même catégorie, dont 2 715 actions détenues par ORPEA sous la forme nominative et 16 785 actions sous la forme porteur dans le cadre du contrat de liquidité.

A l'issue du processus de l'opération de remboursement anticipé des OCEANES, finalisée le 4 février 2015, le nombre total d'actions ORPEA constaté, le 4 février 2015 s'élevait à 60 113 284.

11. DELEGATIONS CONSENTIES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'**Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2014** au Conseil d'administration en matière d'augmentations de capital, ainsi que l'utilisation qui en a été faite.

Le texte intégral de ces résolutions peut être consulté sur le site du Bulletin des annonces légales obligatoires du 19 mai 2014 et sur le site de la Société (www.orpea-corp.com, Rubrique Actionnaires / Assemblées générales).

► **PLAFOND GLOBAL :**

La 26^{ème} résolution prévoit un plafond global pour les délégations prévues par les résolutions 15 à 25 ; ce plafond est le suivant :

- 30 000 000 (trente millions) euros, plafond du montant nominal maximal des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement le montant nominal des actions supplémentaires à émettre éventuellement pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs des titres financiers donnant accès au capital social ;
- et
- 650 000 000 (six cents cinquante millions) euros, plafond du montant nominal maximal des titres de créances.

Les montants des délégations consenties au Conseil d'administration au titre des **résolutions 15 et 28** sont autonomes et distincts.

Le tableau ci-après synthétise les délégations financières et leur utilisation au cours de l'exercice

Nature des autorisations / Montant nominal global maximum	Durée de validité	Utilisation au cours de l'exercice
<p>15^{ème} résolution – Emissions, avec maintien du DPS, d'actions de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital</p> <p>– Montant nominal global des augmentations de capital : 30 000 000 €</p> <p>– Montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 €</p>	26 mois	
<p>16^{ème} résolution – Emission, avec suppression du DPS, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par offre au public</p> <p>– Montant nominal global des augmentations de capital : 6 900 000 €</p> <p>– Montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 €</p>	26 mois	
<p>17^{ème} résolution – Emission, avec suppression du DPS, d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital par placements privés visés au II de l'article L. 411-2 du Code Monétaire et Financier</p> <p>– Montant nominal global des augmentations de capital : 6 900 000 € par an</p> <p>– Montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 €</p>	26 mois	
<p>18^{ème} résolution – Emission de valeurs mobilières dans le cadre des 15^{ème} et 16^{ème} résolutions, avec suppression du DPS, en fixant le prix d'émission selon les modalités déterminées par l'Assemblée Générale</p> <p><i>Dans la limite de 10 % du capital par an</i></p>	26 mois	
<p>19^{ème} résolution – Augmentation du capital social, dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières diverses, avec suppression du DPS)</p> <p><i>Dans la limite de 10 % du capital</i></p> <p><i>Montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 €</i></p>	26 mois	
<p>20^{ème} résolution – Emission de titres financiers et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'offre publique d'échange initiée</p>	26 mois	

<p>par la Société, avec suppression du DPS <i>Dans la limite de 10 % du capital</i></p>		
<p>21^{ème} résolution – Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'émission avec maintien ou suppression du DPS des actionnaires (clause de surallocation) <i>Dans la limite de 15 % de l'émission initiale</i> <i>Montant s'imputant sur chacune des émissions décidées en application des 15^{ème} à 18^{ème} résolutions</i></p>	26 mois	
<p>22^{ème} résolution – Emission, avec suppression du DPS, des actions ordinaires en conséquence de l'émission par des filiales de la Société de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société. <i>Montant nominal total des augmentations de capital : 6 900 000 €</i></p>	26 mois	
<p>23^{ème} résolution – Emission de titres de capital réservée aux adhérents d'un PEE, avec suppression du DPS des actionnaires. <i>Montant nominal maximum : 400 000 €</i></p>	26 mois	
<p>24^{ème} résolution – Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, aux mandataires sociaux et salariés, avec suppression du DPS <i>Nombre total d'actions pouvant être attribuées : 0,5 % du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil</i></p>	26 mois	
<p>25^{ème} résolution – Octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions aux mandataires sociaux et salariés, avec suppression du DPS en cas de souscription <i>Nombre total d'actions pouvant être acquises : 300 000 actions</i></p>	26 mois	
<p>26^{ème} résolution – Plafond Global des augmentations de capital réalisées en vertu des résolutions 15 à 25 <i>– montant nominal maximum : 30 000 000 €</i> <i>– montant nominal maximal des titres de créances : 650 000 000 €</i></p>	26 mois	
<p>27^{ème} résolution – Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (article L. 225-130 du Code de commerce).</p>	26 mois	

<i>Montant nominal maximal: 30 M€</i>		
28^{ème} résolution - Emission de valeurs mobilières donnant droit à attribution de titres de créances et ne donnant pas lieu à augmentation de capital. <i>Montant nominal maximal : 500 M€</i>	26 mois	

12. INSTRUMENTS FINANCIERS DONNANT ACCES AU CAPITAL SOCIAL

► **Bons de Souscription et/ou d'Acquisition d'actions Remboursables ("BSAAR")**

1 190 787 BSAAR ont été émis dans le cadre de l'émission d'OBSAAR (Obligations à Bons de Souscription et/ou d'Acquisition d'actions Remboursables) réalisée le 14 août 2009. Leurs modalités figurent dans le prospectus ayant reçu de l'AMF le visa n° 09-225 le 15 juillet 2009.

A l'émission, chaque BSAAR permettait du 14 août 2011 au 14 août 2015 de souscrire 1 action de 1,25 € de valeur nominale (la parité d'exercice) au prix de 37,90 €.

Suite à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires réalisée le 8 décembre 2011, la parité d'exercice a été ajustée conformément aux modalités des BSAAR. A compter de cette dernière date, chaque BSAAR permet de souscrire 1,062 action (de 1,25 € de valeur nominale chacune) au prix de 37,90 €.

Au 31 décembre 2013, il restait 246 016 BSAAR en circulation.

Au cours de l'exercice 2014, 84 460 BSAAR ont été exercés, donnant lieu à la délivrance de 289 actions existantes et à la création de 89 419 actions nouvelles.

Au 31 décembre 2014, il restait donc 161 556 BSAAR en circulation. Sur la base du capital social au 31 décembre 2014 et compte tenu de la nouvelle parité d'exercice, l'effet dilutif potentiel des BSAAR restant en circulation à cette date est de 0,31%.

► **Obligations à option de Conversion et/ou d'Echange en Actions ordinaires Nouvelles ou Existantes (« OCEANE »)**

La Société a émis au pair le 15 décembre 2010, 4 069 635 OCEANE de 44,23 € de valeur nominale unitaire, portant intérêt au taux annuel de 3,875% et remboursables au pair le 1^{er} janvier 2016. Leurs modalités figurent dans le prospectus ayant reçu de l'AMF le visa n° 10-429 le 7 décembre 2010.

A la date d'émission, chaque OCEANE donnait droit à l'attribution d'actions sur la base de 1 action de 1,25 € de valeur nominale (le ratio d'attribution d'actions) pour 1 OCEANE.

Suite à la distribution d'un dividende de 0,23 € par action intervenue le 12 septembre 2011, par décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 juin 2011, le ratio d'attribution d'actions a été ajusté conformément aux modalités des OCEANE à 1,008 action (de 1,25 € de valeur nominale chacune) pour 1 OCEANE.

Suite à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires réalisée le 8 décembre 2011, le ratio d'attribution d'actions a été ajusté conformément aux modalités des OCEANE à 1,071 action (de 1,25 € de valeur nominale chacune) pour 1 OCEANE.

Suite à la distribution d'un dividende de 0,50 € par action intervenue le 11 septembre 2012, par décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 29 juin 2012, le ratio d'attribution d'actions a été ajusté conformément aux modalités des OCEANE à 1,089 action (de 1,25 € de valeur nominale chacune) pour 1 OCEANE.

Suite à la distribution d'un dividende de 0,60 € par action intervenue le 26 juillet 2013, par décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 20 juin 2013, le ratio d'attribution d'actions a été ajusté conformément aux modalités des OCEANE à 1,107 action (de 1,25 € de valeur nominale chacune) pour 1 OCEANE.

Suite à la distribution d'un dividende de 0,70 € par action intervenue le 11 juillet 2014, par décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 juin 2014, le ratio d'attribution d'actions a été ajusté conformément aux modalités des OCEANE à 1,122 action (de 1,25 € de valeur nominale chacune) pour 1 OCEANE.

Au cours de l'exercice 2014, 1 340 OCEANE ont été exercées, donnant lieu à la création de 1 483 actions nouvelles. Au 31 décembre 2014, il restait donc 4 068 186 OCEANE en circulation. Sur la base du capital social au 31 décembre 2014 et compte tenu du nouveau ratio d'attribution d'actions, l'effet dilutif potentiel des OCEANE restant en circulation à cette date était de 8,21%.

ORPEA a procédé, le 4 février 2015, au remboursement anticipé de la totalité des OCEANES en circulation à échéance 2016, soit 4 068 186 OCEANES.

Ce remboursement a été réalisé par :

- la livraison de 4 536 578 actions nouvelles, en contrepartie de 4 043 284 OCEANES apportées à la conversion, représentant un taux de conversion de 99,4% ;
- le paiement en numéraire de 1 105 399,78 euros (soit un prix de 44,39 € par OCEANE) pour les 24 902 OCEANES non présentées à la conversion.

► **Obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (« ORNANE »)**

La Société a émis au pair le 17 juillet 2013, 4 260 631 ORNANE de 46,56 € de valeur nominale unitaire, portant intérêt au taux annuel de 1,75% et remboursables au pair le 1^{er} janvier 2020. Leurs modalités figurent dans le prospectus ayant reçu de l'AMF le visa n°13-338 le 9 juillet 2013.

A la date d'émission, le taux de conversion était égal à 1 action par ORNANE.

Suite à la distribution d'un dividende de 0,60 € par action intervenue le 26 juillet 2013, par décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 20 juin 2012, le taux de conversion a été ajusté conformément aux modalités des ORNANE à 1,017 action (de 1,25 € de valeur nominale chacune) pour 1 ORNANE.

Suite à la distribution d'un dividende de 0,70 € par action intervenue le 11 juillet 2014, par décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 juin 2014, le ratio d'attribution d'actions a été ajusté conformément aux modalités des ORNANE à 1,031 action (de 1,25 € de valeur nominale chacune) pour 1 ORNANE.

Au 31 décembre 2014, il restait 4 260 631 ORNANE en circulation, aucune ORNANE n'ayant été exercée au cours de l'exercice 2014.

Sur la base du capital social au 31 décembre 2014 et compte tenu du nouveau ratio d'attribution d'actions, l'effet dilutif potentiel des ORNANE restant en circulation à cette date est de 2,01% en cas de remboursement au seuil du forçage de la conversion par la Société (soft-call) ou 7,91% en cas de remboursement uniquement en actions.

► **Options de souscription d'actions**

Il n'existe plus d'options de souscription d'actions de la Société.

► **Plan d'attribution gratuite d'actions nouvelles**

Il n'existe aucun plan d'attribution gratuite d'actions nouvelles ou existantes.

13. TABLEAU D'EVOLUTION DU CAPITAL

Date	Opérations	Nominal des actions	Montant nominal l'opération	Prime	Nombre d'actions créées	Nombre total d'actions	Capital après opération
Au 16 avril 2002	Emission en numéraire	2,50	3 906 250	16 093 750	1 562 500	17 930 772	44 826 930 €
2004	Constatation de levée de souscription d'actions	2,50	505 385		202 154		45 332 315 €
2005	Constatation de levée de souscription d'actions	2,50	227 527		91 011		45 559 842 €
2006	Constatation de levée de souscription d'actions	2,50	126 055		50 422	18 274 359	45 685 897 €
2007	Constatation de levée de souscription d'actions	2,50	204 595		81 838	18 356 197	45 890 492 €
Au 31 juillet 2007	Division par 2 de la valeur nominale	1,25				36 712 394	45 890 492 €
Au 31 mars 2008	Constatation de levée de souscription d'actions	1,25	162 350	138 295	129 880	36 842 274	46 052 842 €
Au 31 décembre 2008	Constatation de levée de souscription d'actions	1,25	75 622,50	42 079	60 498	36 902 772	46 128 465 €
Au 3 juillet 2009	Constatation de levée de souscription d'actions	1,25	14 550		11 640	36 914 412	46 143 015 €
Au 13 octobre 2009	Constatation de levée de souscription d'actions	1,25	8 000		6 400	36 920 812	46 151 015 €
Au 20 octobre 2009	Emission en numéraire	1,25	2 400 000	60 000 000	1 920 000	38 840 812	48 551 015 €
Au 31 décembre 2009	Constatation de levée de souscription d'actions	1,25	7 950		6 360	38 847 172	48 558 965 €

Au 14 septembre 2010	Constatation de levée de souscription d'actions	1,25	5 875		4 700	38 851 872	48 564 840 €
Au 31 décembre 2010	Apport en nature effectué par les sociétés Neo-Gema et SPF	1,25	4 376 155	109 403 846	3 500 923	42 352 795	52 940 993 €
Au 17 octobre 2011	Levée de souscription d'actions	1,25	22 950	85 282,20	18 360	42 371 155	52 963 943,75 €
Au 17 octobre 2011	Exercice de BSAAR	1,25	33 826,50	991 785,65	27 061	42 398 216	52 997 770 €
Au 9 novembre 2011	Exercice de BSAAR	1,25	21,25	623,05	17	42 398 233	52 997 791,25 €
Au 8 décembre 2011	Emission en numéraire	1,25	13 249 447,5	189 732 088,2	10 599 558	52 997 791	66 247 238,8 €
Au 15 décembre 2011	Conversion d'OCEANE	1,25	126,25	4,89	101	52 997 892	66 247 365 €
Au 6 juillet 2012	Exercice de BSAAR	1,25	212,50	6 230,50	170	52 998 062	66 247 577,50 €
Au 16 décembre 2013	Emission en numéraire	1,25	3 098 661,25	95 776 348,76 (net de frais)	2 478 929	55 476 991	69 346 238,75 €
Au 31 juillet 2014	Conversion d'OCEANE	1,25	1 853,75	19,33	1 483	55 478 474	69 348 092,50 €
Au 31 juillet 2014	Exercice de BSAAR	1,25	46 796,25	1 372 066,05	37 437	55 515 911	69 394 888,75 €
Au 30 septembre 2014	Exercice de BSAAR	1,25	52 467,50	1 538 347,10	41 974	55 557 885	69 447 356,25 €
Au 4 février 2015	Conversion d'OCEANE	1,25	5 670 735,00	173 164 114,39	4 536 588	60 094 473	75 118 091,25 €
Au 4 février 2015	Exercice de BSAAR	1,25	23 513,75	649 144,80	18 811	60 113 284	75 141 605,00 €

Au 31 décembre 2014, le capital social est composé de 55 567 893 actions et s'élève à 69 459 866,25 €, suite à l'exercice de 9 424 BSAAR intervenus entre le 30 septembre et le 31 décembre 2014, entraînant la création de 10 008 actions.

14. ACTIONNARIAT DE LA SOCIETE

14.1 – ACTIONNARIAT D'ORPEA AU 31 DECEMBRE 2014

Actionnaire	Nbre d'actions	% du capital	Nbre droits vote	% du droit de vote
JC Marian	4 133 069	7,44%	7 881 819	12,38%
Famille Marian	91 000	0,16%	182 000	0,29%
JC Marian et famille	4 224 069	7,60%	8 063 819	12,67%
CPPIB	8 792 854	15,82%	8 792 854	13,81%
SOFINA	3 180 000	5,72%	3 180 000	4,99%
FFP Invest	3 811 353	6,86%	7 622 706	11,97%
Autodétention	19 500	0,04%		
Public	35 540 117	63,96%	36 009 298	56,56%
Total	55 567 893	100,00%	63 668 677	100,00%

14.2 – ACTIONNARIAT D'ORPEA AU 31 DECEMBRE 2013

Actionnaire	Nbre d'actions	% du capital	Nbre droits vote	% du droit de vote
JC Marian	4 133 069	7,45%	7 881 819	12,32%
Famille Marian	91 000	0,16%	182 000	0,28%
JC Marian et famille	4 224 069	7,61%	8 063 819	12,61%
CPPIB	8 792 854	15,85%	8 792 854	13,75%
SOFINA	3 180 000	5,73%	3 180 000	4,97%
FFP Invest	3 811 353	6,87%	7 622 706	11,92%
Autodétention	11 865	0,02%		
Public	35 456 850	63,91%	35 306 971	56,76%
Total	55 476 991	100,00%	63 966 350	100,00%

14.3 – ACTIONNARIAT D'ORPEA AU 31 DECEMBRE 2012

Actionnaire	Nbre d'actions	% du capital	Nbre droits vote	% du droit de vote
JC Marian	10 686 468	20,16%	20 488 814	28,93%
SANTE FINANCE ET INVESTISSEMENT	1 015 000	1,92%	1 015 000	1,43%
Famille Marian	533 482	1,01%	1 048 514	1,48%
JC Marian et famille	12 234 950	23,09%	22 552 328	31,84%
SEMPRE	4 262 284	8,04%	8 181 660	11,55%
NEOGEMA	2 653 018	5,01%	5 153 941	7,28%
FFP Invest	3 811 353	7,19%	3 811 353	5,38%
Autodétention	20 882	0,04%		
Public	30 015 575	56,64%	31 133 076	43,95%
Total	52 998 062	100,00%	70 832 258	100,00%

14.4 – PACTE D'ACTIONNAIRES

La Société n'a connaissance d'aucun pacte d'actionnaires, ni de convention relative au capital.

14.5 – DIVIDENDES

En application de l'article 2277 du Code Civil, les dividendes non réclamés dans un délai de 5 ans à compter de la date de leur mise en paiement sont prescrits au profit de l'Etat.

Le tableau ci-dessous reprend, depuis 2011, le montant du dividende par action mis en distribution, ainsi que le régime fiscal qui lui est applicable :

Exercice	Dividende net à l'encaissement (€)	Revenu distribué ouvrant droit à abattement de 40 % (€)	Revenu distribué n'ouvrant pas droit à abattement de 40 % (€)	Total (€)
2011	0,50	0,50	Néant	0,50
2012	0,60	0,60	Néant	0,60
2013	0,70	0,70	Néant	0,70

14.6 – ACTIONNARIAT SALARIE

Il n'existe pas de plan épargne Groupe (ou de plan de ce type) permettant à ORPEA de connaître précisément le nombre d'actions détenu par les salariés.

Il est toutefois rappelé que le Conseil d'Administration avait attribué le 29 juin 2006 68 430 actions gratuites à des salariés du Groupe (représentant à ce jour 0,12% du capital social), les bénéficiaires s'étant engagés à conserver les actions jusqu'au 31 décembre 2010.

15. ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément à l'article L 225-100-3 du code de commerce, nous vous précisons les points suivants :

- La structure du capital ainsi que les participations directes ou indirectes sont décrites dans le rapport de gestion.
- Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote, hormis la privation du droit de vote pouvant être demandée par un ou plusieurs actionnaires en l'absence de déclaration de franchissement des seuils légaux.
- Il n'existe pas à la connaissance de la Société de pacte d'actionnaires.
- A 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 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.
- Les 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 2014 concerné par ces clauses s'élève, dans les comptes consolidés à cette date, à 1 679 M€.

16. PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

16.1 – PROGRAMME DE RACHAT 2014

Conformément aux articles L 225-209 et suivants du Code de commerce, l'assemblée générale des actionnaires du 25 juin 2014 a autorisé le Conseil d'Administration à opérer sur les propres actions ORPEA, pendant une période de 18 mois, dans le respect des objectifs et modalités du programme de rachat d'actions : prix maximum d'achat fixé à 100 € par action, sans que le nombre d'actions à acquérir puisse dépasser 10 % du capital social.

Pour mettre en œuvre le programme de rachat d'actions, la Société a signé avec Gilbert Dupont un contrat de liquidité. Ce contrat respecte les principes de la charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par décision de l'AMF du 1^{er} 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. Ainsi les moyens détenus sur le compte de liquidité doivent être proportionnés aux objectifs assignés au contrat de liquidité.

Dans le cadre de ce contrat de liquidité, la Société a :

- acheté 976 412 actions pour un montant total de 46 271 507,18 € et pour une valeur de unitaire moyenne pondérée de 47,3893 € ;
- vendu 968 488 actions pour un montant total de 45 813 799,07 € et pour une valeur de unitaire moyenne pondérée de 47,3044 €.

La Société n'a pas eu recours à des produits dérivés et n'a pas de positions ouvertes.

La Société n'a annulé aucune action.

Au 31 décembre 2014, la Société détenait directement 19 500 actions d'une valeur nominale de 1,25 €, représentant 0,04% du capital social dont la valeur de marché était de 1 011 660 € (sur la base du cours au 31 décembre 2014, de 51,88 €).

Ces actions étaient affectées comme suit :

- 16 785 actions, détenues au porteur, affectées à un objectif de liquidité
- 2 715 actions, détenues au nominatif, affectées à la couverture d'un plan d'options d'achat ou autres systèmes d'actionnariat des salariés et à l'exercice de bons de souscription.

16.2 – RENOUELEMENT DU PROGRAMME DE RACHAT

Descriptif du programme de rachat d'actions en application des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

Le présent paragraphe constitue le programme de rachat d'actions qui sera soumis à l'assemblée générale du 23 Juin 2015.

1) Répartition par objectif des titres que l'émetteur détient directement ou indirectement à la date du 31 décembre 2014

Au 31 décembre 2014, le nombre total d'actions détenues directement par ORPEA est de 19 500 actions, affectées comme suit :

- 16 785 actions, sous la forme porteur, dans le cadre d'un contrat de liquidité avec Gilbert Dupond, pour l'objectif de liquidité ;
- 2 715 actions, sous la forme nominative,

La Société n'a pas utilisé de produits dérivés dans le cadre de son programme de rachat d'actions. Aucune action n'a été annulée.

2) Descriptif du Programme de rachat d'actions propres qui sera soumis à l'assemblée générale appelée à approuver les comptes clos le 31 décembre 2014

Titres concernés : actions ordinaires

Objectifs du Programme de rachat

Dans le cadre du programme de rachat d'actions, les achats seront effectués en vue :

- a) d'animer le marché ou assurer la liquidité de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers, étant précisé que le nombre d'actions ainsi rachetées correspondra, pour la limite de 10% prévue ci-dessous, au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;
- b) d'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 ;
- c) de remettre tout ou partie des actions acquises lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par conversion, exercice, remboursement, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière, dans le cadre de la réglementation boursière ;
- d) d'annuler tout ou partie des actions acquises par réduction du capital dans les conditions prévues par le Code de commerce, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale extraordinaire de la treizième résolution ;
- e) d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à titre d'échange, de paiement ou autre, dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans le respect de la pratique de marché autorisée par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- f) plus généralement, de réaliser toute opération afférente aux opérations de couverture et toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée, par la réglementation en vigueur.

Les actions achetées et conservées par ORPEA seront privées de leurs droits de vote et ne donneront pas droit au paiement du dividende.

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres, et prix maximum d'achat

- Part maximale du capital dont le rachat serait autorisé :
 - 10% du nombre total des actions composant le capital social de la Société ;
 - et 5% du nombre total des actions composant le capital social de la Société s'il s'agit d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport.Ces pourcentages s'appliquent à un nombre d'actions ajusté, le cas échéant, en fonction des opérations pouvant affecter le capital social postérieurement à l'assemblée générale du 23 juin 2015.
- Prix maximum d'achat : 100 €
- Montant global maximal affecté au programme : 601 132 840 €
- L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être effectués et payés par tous moyens dans le respect de la réglementation en vigueur, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, notamment de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat qui pourrait être réalisée par ce moyen), par le recours à des options ou autres instruments financiers dérivés, dans tous les

cas soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, et aux époques que le Conseil d'Administration appréciera, y compris en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la Société.

Durée du programme de rachat

Ce programme de rachat pourra être mis en œuvre pendant une période de 18 mois à compter de l'assemblée générale du 23 juin 2015.

CHAPITRE III / GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET CONTROLE INTERNE

Le présent chapitre intègre, pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, le Rapport du Président du Conseil d'Administration prévu à l'article L 225-37 du Code de commerce ; ce rapport est présenté en deux parties :

- La première partie, intitulée « Rapport sur le gouvernement d'Entreprise », contient les informations relatives à « *la composition du conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil* » ; cette partie indique également les « *limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du directeur général* ». Elle « *présente en outre les principes et les règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux* ».
- La seconde partie, intitulée « Rapport sur le contrôle interne », est relative aux « *procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société, en détaillant notamment celles de ces procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et, les comptes consolidés* ».

A titre liminaire, nous vous informons que figurent au chapitre II du Document de référence :

- les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale, à la section « *1.9 – Assemblée Générales* » ;
- l'énoncé des éléments susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique, à la section « *1.15 – Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique* » ;
- la répartition du capital d'ORPEA au 31 décembre 2014, au paragraphe « *1.14 – Actionnariat de la société* »

Les rapports des Commissaires aux Comptes sur le rapport établi par le Président et celui sur les conventions et engagements réglementés sont insérés au présent chapitre.

En application de l'article L 225-37 du Code de Commerce, le Conseil d'Administration de la société a approuvé le présent chapitre dans sa séance du 29 avril 2015.

1. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.1 – CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La société se réfère au Code AFEP-MEDEF sur le Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (ci-après « Code AFEP/MEDEF »). Le Code AFEP/MEDEF peut être consulté sur le site : www.medef.com.

Conformément à l'article L 225-37 du Code de Commerce, alinéa 6, le présent Rapport identifie les dispositions du Code AFEP/MEDEF qui ne sont pas appliquées et indiquent les raisons de ce choix.

1.2 – COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Règles générales relatives à la composition du Conseil d'Administration et à la nomination 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, personnes physiques ou personnes morales.

Les membres du Conseil d'Administration 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 à la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 et aux statuts qui ont été mis à jour sur ce point, un administrateur représentant les salariés siège au Conseil d'Administration depuis janvier 2015 à la suite de sa désignation le 25 novembre 2014 par le Comité d'entreprise de l'UES ORPEA.

Un représentant du personnel assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

Conformément au Code AFEP/MEDEF, la durée des fonctions des membres du Conseil d'Administration est de quatre ans renouvelable, l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.

Composition du Conseil d'Administration

A la date d'établissement du présent rapport, le Conseil d'Administration est composé de 9 Administrateurs, dont 1 Administrateur représentant les salariés.

Prénom – Nom de l'Administrateur	Age En 2015	Echéance du mandat	Nombre d'actions ORPEA détenues
Dr Jean-Claude Marian	76 ans	AGO 2015	4 133 109
Yves Le Masne	53 ans	AGO 2015	10 779
Alexandre Malbasa	57 ans	AGO 2017	2
Jean-Patrick Fortlacroix	58 ans	AGO 2018	153
FFP Invest représentée par Thierry Mabile de Poncheville	60 ans	AGO 2015	3 811 353
Sophie Malarme-Lecloux*	45 ans	AGO 2017	50
Alain Carrier**	48 ans	AGO 2015	1
Bernadette Chevallier-Danet	56 ans	AGO 2017	41
Sophie Kalaidjian***	37 ans	AGO 2018	N/A

* Administrateur nommé sur proposition de Sofina

** Administrateur nommé sur proposition de CPPIB

*** Administrateur salariée

La composition du Conseil d'Administration reflète la diversité des parcours professionnels et des expertises : les administrateurs d'ORPEA sont complémentaires compte tenu de leurs différentes expériences et nationalités. Cette diversité enrichit les débats et la vision stratégique du Conseil.

Monsieur Jean-Claude Marian, médecin neuropsychiatre, co-fondateur du Groupe ORPEA, a auparavant été médecin directeur d'un institut médico-pédagogique, et co-fondateur et dirigeant d'un bureau

d'ingénierie et de programmation hospitalière. Il dispose ainsi d'une longue expérience dans la conception et l'organisation d'établissements médico-sociaux et sanitaires.

Monsieur Yves Le Masne, présent dans le groupe depuis plus de 20 ans, a une formation d'ingénieur spécialisé en informatique de gestion, avec une spécialisation dans le contrôle de gestion et la finance. Il a exercé au sein du groupe les fonctions de Responsable du contrôle de gestion puis de Directeur administratif et financier. En 2006, il a été nommé Directeur Général Délégué, puis est devenu membre du Conseil d'Administration. 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.

Monsieur Alexandre Malbasa est avocat ; il apporte son expertise en matière juridique et judiciaire et a une bonne connaissance du groupe et de son activité.

Monsieur 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.

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. Elle est représentée au Conseil par Monsieur Thierry Mabilbe de Poncheville qui apporte au Conseil son expertise tirée d'une très riche expérience professionnelle, ainsi qu'une bonne connaissance des règles de gouvernance.

Madame Sophie Malarme-Lecloux dispose d'une expérience professionnelle de plus de 20 ans, dont 13 ans au sein du groupe SOFINA. Elle y a occupé diverses responsabilités tant au niveau de la direction financière que de l'équipe d'investissement et occupe actuellement le poste de Senior Investment Manager. Dans le cadre de ses activités, elle a construit une expérience de plus de 9 ans en tant qu'administrateur au sein de sociétés du groupe SOFINA et de sociétés en portefeuille.

Monsieur Alain Carrier compte plus de 21 années d'expérience dans le secteur des services financiers. Avant d'entrer à CPPIB, il était administrateur délégué de la division de banque d'investissement de Goldman Sachs & Co. à New York et à Londres. Il a été auparavant à New York collaborateur au cabinet d'avocats Sullivan & Cromwell. A titre de Directeur Général et chef des placements européens, il assure actuellement la direction et la coordination de toutes les activités de CPPIB en Europe, au Moyen Orient et en Afrique.

Madame Bernadette Chevallier-Danet a passé 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.

Consécutivement à la désignation d'un administrateur représentant les salariés au Conseil d'Administration, un représentant élu du Comité d'Entreprise ORPEA, Madame Sophie Kalaidjian, assiste depuis janvier 2015 aux réunions du Conseil d'Administration. Juriste de formation, Sophie Kalaidjian est salariée dans le groupe depuis près de 11 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.

La liste des mandats et fonctions exercés dans toute société, durant l'exercice 2014 et au cours des cinq dernières années, par chacun des mandataires sociaux, figure en annexe du présent rapport.

Une représentation des femmes et des hommes conforme aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011

Au 31 décembre 2014, sur un total de huit administrateurs (hors l'administrateur représentant les salariés), deux femmes siègent au sein du Conseil d'Administration, soit une proportion de 25%. La loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes, qui fixait à 20% une première proportion minimale d'administrateurs de même sexe à atteindre d'ici 2014, est ainsi respectée.

Rappel du renouvellement des mandats d'administrateur en 2014

L'Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2014 a procédé au renouvellement pour une durée de quatre ans du mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Patrick Fortlacroix, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Ladite Assemblée Générale a également ratifié la nomination de Monsieur Alain Carrier, qui avait été coopté en qualité d'administrateur en remplacement de Monsieur Philippe AUSTRUY, démissionnaire.

Rappel des nominations des nouveaux administrateurs en 2014

Le Conseil d'Administration du 16 septembre 2014 a coopté, en qualité d'administrateur, en remplacement de Madame Brigitte Michel, démissionnaire, Madame Bernadette Chevallier-Danet, pour la durée du mandat restant à courir de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer en 2017 sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2016,

Mandat d'administrateur arrivant à échéance en 2015

Les mandats d'administrateur de Messieurs Jean-Claude Marian, Yves Le Masne et Alain Carrier, ainsi que celui de la société FFP, viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 juin 2015. A la suite des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, il sera proposé de renouveler ces mandats, pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2019 pour statuer sur les comptes clos au 31 décembre 2018.

L'indépendance des administrateurs

La société estime que la présence d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration favorise la qualité et l'objectivité des débats.

Le Conseil d'Administration, sur la base de l'analyse effectuée par le Comité des Nominations et des Rémunérations, étudie, annuellement et à l'occasion de chaque cooptation, nomination ou renouvellement, la situation de chacun de ses membres au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil d'Administration considère 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.

Dans cet esprit, les critères retenus par le Conseil d'Administration en vue de qualifier un membre d'administrateur indépendant sont les suivants :

- Ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;

- Ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - o significatif de la société ou de son groupe ;
 - o ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans.

Au regard de la définition d'un administrateur indépendant et des critères susmentionnés, le Conseil d'Administration du 30 mars 2015, sur avis du Comité des Rémunérations et Nominations, a considéré comme indépendants :

- Monsieur Jean-Patrick Fortlacroix ;
- La société FFP invest, qui détient une participation inférieure à 10% ;
- Madame Sophie Malarne-Lecloux, qui représente l'actionnaire SOFINA dont la participation est également inférieure à 10 % ;
- Monsieur Alain Carrier, qui a été nommé sur proposition de l'actionnaire CPPIB : bien que CPPIB détienne plus de 10 % du capital, ORPEA représente une part très minoritaire du portefeuille de participations géré par CPPIB ;
- Madame Bernadette Chevallier-Danet.

En ce qui concerne Monsieur Alexandre Malbasa, les deux critères suivants ont été examinés :

- Ne pas avoir été administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans ;
- Ne pas être client, fournisseur, [...] significatif de la société ou de son groupe, ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

Monsieur Alexandre Malbasa est administrateur depuis plus de 12 ans ; il est en outre rémunéré par le groupe au titre de ses prestations d'avocat ; il lui a été versé sur l'exercice 2014 la somme de 174 558 € HT.

Sur la base de ces critères, le Conseil d'Administration a considéré que Monsieur Alexandre Malbasa sera considéré comme administrateur non indépendant.

Le Conseil d'Administration du 30 mars 2015 a constaté que parmi les huit membres composant le Conseil d'Administrateur (hors l'administrateur représentant les salariés), cinq ont la qualité d'administrateur indépendant.

La disposition du code AFEP MEDEF qui préconise que la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins la moitié est respectée.

Jetons de présence

L'assemblée générale ordinaire du 25 juin 2014 a arrêté le montant des jetons de présence à allouer globalement aux administrateurs à un montant de 300 000 € maximum. Un montant total brut de 268 834 € a ainsi été distribué aux administrateurs au titre de l'exercice 2014, selon la répartition suivante, tenant compte de la tenue des Comité d'Audit et du Comité des Nominations et des Rémunérations (la part des jetons de présence étant doublée pour le Président de ces comités) :

Les jetons de présence de l'exercice n sont versés au début de l'exercice n+1.

Administrateurs	Montant brut versés pour l'exercice 2014	Montant brut versés pour l'exercice 2013
Jean-Claude Marian	23 500 €	25 000 €
Yves Le Masne	23 500 €	25 000 €
Brigitte Michel	27 500 € Dont 4 000 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations	27 000 € Dont 4 500 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations
Alexandre Malbasa	29 500 € Dont 6 000 € au titre du Comité d'Audit	29 000 € Dont 4 000 € au titre du Comité d'Audit
Jean-Patrick Fortlacroix	34 000 € Dont 12 000 € au titre du Comité d'Audit	37 000 € Dont 12 000 € au titre du Comité d'Audit
FFP Invest Représentant Permanent : Thierry de Poncheville	49 500 € Dont 6 000 € au titre du Comité d'Audit + 20 000 € Au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations	40 000 € Dont 6 000 € au titre du Comité d'Audit + 9 000 € Au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations
Alain Carrier	34 000 € Dont 4 000 € au titre du Comité d'Audit + 8 000 € Au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations	NEANT
Sophie Malarme	33 500 € Dont 10 000 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations	4 200 €
Bernadette Chevallier-Danet	13 834 € Dont 6 000 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations	NEANT
TOTAL	268 834 €	204 700 €

Informations complémentaires sur les membres du Conseil d'Administration (Annexe 1 du Règlement européen n°809/2004)

Absence de liens familiaux entre les mandataires sociaux

Les mandataires sociaux de la société n'ont pas de liens familiaux entre eux.

Absence de conflits d'intérêts

A la connaissance de la société, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels 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 de 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, à l'exception de Monsieur Malbasa qui a perçu des honoraires au cours de l'exercice 2014. Ces flux ont été considérés comme non significatifs.

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 de toute situation de conflit d'intérêt même potentiel, dans lequel il pourrait directement ou indirectement être impliqué. Il s'abstient de participer aux débats et délibérations correspondantes.

Absence de condamnation ou d'incrimination des mandataires sociaux

A la connaissance de la société, les mandataires sociaux n'ont, au cours des cinq dernières années, fait l'objet, ni de condamnation pour fraude, ni d'incrimination et/ou sanction publique officielle par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés), ni d'une 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, à l'exception des services rendus par Monsieur Alexandre Malbasa au titre de ses prestations d'assistance en matière de contentieux.

Les obligations des administrateurs définies dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration

Les administrateurs sont également tenus de respecter d'autres obligations, relatives notamment aux bonnes pratiques et à la déontologie boursière, détaillées dans le Règlement intérieur, annexé au présent Rapport (Annexe 2).

Conventions et engagements réglementés

Se reporter au chapitre III – Section 4 – « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ».

1.3 – MODALITES DE L'EXERCICE DE LA DIRECTION GENERALE

Afin d'adapter la gouvernance du Groupe au vu de son évolution et de sa taille, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 15 février 2011, a décidé de scinder les fonctions de Président et

de Directeur Général. Il a alors nommé Monsieur Jean-Claude Marian en qualité de Président du Conseil d'Administration et Monsieur Yves Le Masne, en qualité de Directeur Général.

Les mandats de Monsieur Jean-Claude Marian et Yves Le Masne ont été renouvelés par le Conseil d'Administration du 30 juin 2011, à l'occasion du renouvellement et pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Puis, lors de sa séance du 25 mars 2013, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, de renouveler par anticipation le mandat de Directeur Général de Monsieur Yves Le Masne, pour une durée de quatre années prenant fin à l'issue de la première réunion du Conseil d'Administration suivant l'assemblée générale ordinaire qui se réunira en 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2016.

Le Conseil d'Administration du 25 mars 2013 a également décidé de renouveler par anticipation le mandat du Directeur Général Délégué chargé de l'exploitation de la société, Monsieur Jean-Claude Brdenk, pour une durée de quatre années prenant fin à l'issue de la première réunion du Conseil d'Administration suivant l'assemblée générale ordinaire qui se réunira en 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2016.

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 étroite coordination avec la Direction Générale, il peut représenter le groupe dans ses relations de haut niveau avec les autorités de tutelles et les grands partenaires du groupe tant au plan national qu'international ; il prend part à la définition et la réalisation des grandes options stratégiques du groupe notamment en matière de croissance externe.

Rôle et pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général dirige la société et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration.

Limitations apportées par le Conseil d'Administration aux pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général doit recueillir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour les décisions suivantes :

- investissement, acquisition, de tout actif ou participation d'un montant unitaire supérieur à 20 M€ ;
- désinvestissement/cession de tout actif non immobilier d'un montant unitaire supérieur à 5 M€ ;
- désinvestissement/cession de tout actif immobilier d'un montant supérieur à 30 M€ par opération ;
- tout emprunt ou financement d'un montant unitaire supérieur à 100 M€, ou modification d'un emprunt ou financement existant d'un montant supérieur à 100 M€, étant précisé que les opérations de financement quel que soit leur montant ne peuvent entraîner une dilution sans

avoir été expressément autorisées par le Conseil d'Administration (le Directeur Général devant en informer le Conseil d'Administration lors de sa prochaine séance pour tout emprunt ou financement 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 en cas de 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.

Rôle et pouvoirs du Directeur Général Délégué

En qualité de Directeur Général Délégué chargé de l'exploitation, Monsieur 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 ou du Directeur Général.

Limitations apportées par le Conseil d'Administration aux pouvoirs du Directeur Général Délégué

Les limitations apportées par le Conseil d'Administration aux pouvoirs du Directeur Général détaillées ci-dessus s'appliquent de facto au Directeur Général Délégué.

1.4 – ORGANISATION DU CONSEIL

La tenue des réunions du Conseil d'Administration

Le Conseil 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 du dernier Conseil. Elles précisent le lieu de la réunion qui peut être le siège social ou tout autre endroit.

Lorsque les circonstances l'exigent, le Président pourra solliciter la position du Conseil en le convoquant exceptionnellement dans les 24 heures.

Le Conseil d'Administration arrête, en fin d'année précédente ou au début de l'année, le calendrier des Conseil pour l'année.

Le conseil 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 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 membres présents. La voix du président est prépondérante.

Les procès-verbaux résument les débats et précisent les décisions prises.

Fonctionnement 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'Etudes, dans l'intérêt de la société ORPEA et de ses Actionnaires. Ce Règlement prévoit notamment les règles de confidentialités et de révélation des conflits d'intérêts. Il précise également les différentes règles relatives aux opérations sur le titre de la société et les obligations de déclaration et de publicité s'y rapportant.

Le texte intégral du Règlement Intérieur figure en annexe 2 du présent rapport.

Attributions du Conseil d'Administration

En vertu de ses prérogatives légales, le Conseil d'Administration est notamment chargé de:

- prendre les décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales et financières du Groupe et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale ;
- se prononcer sur les opportunités d'investissement, en particulier d'acquisitions ou de cessions, susceptibles d'affecter de façon significative le résultat, la structure du bilan ou le profil de risque du Groupe ;
- arrêter les comptes annuels et semestriels et préparer l'Assemblée générale des actionnaires ;
- déterminer la politique de rémunération des mandataires sociaux sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations ;
- examiner, chaque année, avant la publication du rapport annuel, et sur une base individuelle, la situation des Administrateurs, puis communiquer aux actionnaires le résultat de son analyse afin de déterminer les Administrateurs indépendants de la société ;
- approuver le rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son

sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

Activité du Conseil d'Administration en 2014

Le Conseil s'est réuni à 9 reprises au cours de l'exercice 2014 (9 fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence a été de 93% (90% au cours de l'exercice précédent).

Stratégie opérationnelle et financière du Groupe

Au cours de l'exercice 2014, le Conseil a continué à porter une attention particulière aux divers éléments de la stratégie du Groupe, et notamment son développement à l'international.

La stratégie de déploiement du Groupe à l'international a été présentée au Conseil, notamment sur la base de l'étude commandée par la Direction Générale à un cabinet de conseil en stratégie. Le Conseil a décidé des orientations stratégiques qu'il souhaitait voir mises en œuvre à cet égard et a déterminé les zones géographiques de développement prioritaires pour le Groupe.

Dans le cadre de la poursuite de cette stratégie, le Conseil d'Administration a autorisé au cours de l'exercice 2014 l'acquisition du groupe Senevita en Suisse, d'une part, et du groupe Silvercare en Allemagne, d'autre part.

Le Conseil d'Administration a également approuvé l'acquisition du groupe Senecura en Autriche, qui sera finalisée au cours du premier semestre 2015.

En outre, le Conseil d'Administration s'est prononcé sur la politique de financement du Groupe :

- en autorisant la conclusion d'emprunts de type « Schuldschein » pour un montant total de 203 M€ ; et,
- en approuvant l'amortissement anticipé des Obligations à option de Conversion et/ou d'Echange en Actions ordinaires Nouvelles ou Existantes en circulation, émises en décembre 2010. Cette opération a été finalisée en février 2015.

Arrêté des comptes sociaux et consolidés

Le Conseil d'Administration a examiné et arrêté les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2013, les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2014, ainsi que les rapports de gestion y afférant.

Les Commissaires aux Comptes ont participé aux réunions du Conseil consacrées à l'arrêté des comptes annuels et semestriels.

Le Conseil d'Administration a également revu les projets de communiqués sur ces résultats avant leur publication.

A ces occasions, il a examiné la situation financière du groupe, dont l'évolution de sa trésorerie et son endettement.

Gouvernance

En matière de gouvernance, le Conseil d'Administration a pris acte de la démission de Madame Brigitte Michel de ses fonctions d'Administrateur, et a décidé la nomination, par voie de cooptation, de Madame Bernadette Chevallier-Danet.

Le Conseil d'Administration a également déterminé, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, les montants de la rémunération variable, pour l'exercice 2013, de Monsieur Yves Le Masne, Directeur Général, et de Monsieur Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué à l'exploitation, 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.

Le Conseil d'Administration a également déterminé les objectifs de la rémunération variable de ces mandataires sociaux pour l'exercice 2014.

En outre, le Conseil d'Administration a étudié, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le projet de plan global d'intéressement des mandataires sociaux et du management du Groupe, prévoyant notamment l'attribution gratuite d'actions conditionnée à l'atteinte d'objectifs prédéfinis. Ce projet sera mis en place en 2015.

Le Conseil d'Administration a également :

- arrêté les résolutions et les documents prévus par la loi concernant l'assemblée générale annuelle des actionnaires ;
- renouvelé la délégation financière consentie au Directeur Général en matière de conclusion d'opérations de financement et d'octroi de garanties, caution et avals au nom de la société, et modifié en conséquence les dispositions du Règlement intérieur relatives aux limitations s'appliquant à cette délégation ;
- autorisé la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions de la société ;
- étudié l'information qui lui a été fournie concernant les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques au travers des travaux du Comité d'Audit ;
- pris connaissance de la nouvelle organisation mise en place dans le cadre du développement international du Groupe ;
- approuvé les conventions réglementées, dont (i) les conventions de modalités d'investissement conclues entre la société et FFP INVEST, SOFINA, et Monsieur Jean-Claude Marian, et (ii) l'avenant à la convention d'investissement du 11 décembre 2013 avec CPPIB.

Les Comités ont présenté au Conseil d'Administration leurs travaux, qui ont fait l'objet de rapports par leur Président respectif et ont donné lieu à des débats.

L'évaluation du Conseil d'Administration

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 qu'à ceux de ses Comités. Un point est fait par le Conseil sur ce sujet une fois par an, et une évaluation formalisée, sous l'autorité du Président du Conseil d'Administration, est réalisée tous les trois ans. Le Conseil prend le cas échéant, toute mesure de nature à l'améliorer.

Le Conseil d'Administration avait fait réaliser au cours du second semestre 2013 l'évaluation des conditions de son fonctionnement par un cabinet extérieur. L'évaluation avait été menée à l'aide d'un questionnaire et d'entretiens avec chacun des Administrateurs.

Le résultat de celle-ci avait été présenté au Conseil d'Administration dans sa séance du 27 novembre 2013. Cette évaluation avait fait apparaître que le Conseil d'Administration d'ORPEA se caractérisait par une grande stabilité (comme en témoigne la présence durable du fondateur du Groupe et du Directeur Général), par une composition diversifiée, et une amélioration constante de la gouvernance de la société. Le Conseil d'Administration avait analysé les différentes recommandations émises par ce cabinet concernant notamment le fonctionnement du Conseil et le renforcement du management pour accompagner le développement du groupe.

Dans le cadre d'une auto-évaluation annuelle réalisée au cours du premier trimestre 2015, les administrateurs ont été invités à s'exprimer quant à diverses thématiques concernant le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités, via un questionnaire préparé par le Comité des Nominations et des Rémunérations. La synthèse des réponses à ce questionnaire a été effectuée sur une base anonyme. Les thématiques portaient notamment sur la composition du Conseil d'Administration, la périodicité et la durée de ses réunions, les sujets abordés et le temps alloué, la qualité des débats, les travaux des Comités, et l'information fournie aux administrateurs.

Les réponses des administrateurs ont fait apparaître un bon niveau de satisfaction dans l'ensemble quant au fonctionnement du Conseil et des Comités, ainsi qu'une amélioration de la performance globale du Conseil et des Comités depuis la dernière évaluation externe. Les administrateurs ont en particulier souligné la qualité de l'information qui leur est fournie et des échanges avec la direction générale, ainsi que le rôle accru du Conseil d'Administration dans la détermination de la stratégie du Groupe.

Les recommandations émises ont notamment porté sur le souhait des administrateurs d'approfondir leur connaissance du fonctionnement opérationnel du Groupe.

Les Comités d'Etudes du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a mis en place deux Comités d'Etudes (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 les délibérations du Conseil.

Ces Comités interviennent dans le strict cadre des missions qui leur ont été dévolues par le Conseil 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, leurs missions et leurs travaux en 2014 sont précisés et détaillés ci-après.

Le Comité d'Audit

La composition du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit se compose actuellement des membres suivants : Monsieur Jean-Patrick Fortlacroix, Président du Comité, Monsieur Thierry de Poncheville, Monsieur Alain Carrier et Monsieur Alexandre Malbasa.

Il comprend trois membres indépendants sur quatre, dont le Président du Comité. Les dispositions du Code AFEP-MEDEF qui préconisent que la part des administrateurs indépendants composant le Comité d'Audit doit être d'au moins de deux tiers sont respectées.

Ses membres ont été choisis pour faire partie du Comité d'Audit notamment au regard de leurs compétences particulières en matière financière ou comptable et juridiques, en raison de leur formation ou de leur expérience professionnelle tel que décrites dans leurs biographies.

La durée des mandats des membres du Comité d'Audit coïncide avec celle de leur durée de mandat d'administrateur.

La mission du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, afin de préparer les décisions du Conseil d'Administration dans le domaine financier et comptable.

Sans préjudice des compétences du Conseil d'Administration et de la Direction Générale, ce Comité est notamment chargé d'assurer le suivi :

- a) du processus d'élaboration de l'information financière ;
- b) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- c) du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés, par les Commissaires aux Comptes ;

et d'émettre une recommandation sur les Commissaires aux Comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale et de veiller à leur indépendance.

Le comité 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 est chargé d'examiner les méthodes comptables et les modalités d'évaluation des actifs du Groupe, les projets de comptes sociaux et consolidés de la société avant leur présentation au Conseil, les propositions sur le renouvellement des Commissaires aux Comptes, des conventions réglementées, la clarté des informations qui seront fournies aux actionnaires et au marché ainsi que d'examiner les niveaux de risque et les procédures pour s'en prémunir ainsi que les engagements hors bilan significatifs.

Le comité rend compte au conseil de ses travaux, exprime tout avis ou suggestion qui lui sembleraient opportuns et porte à sa connaissance les points qui nécessitent une décision du conseil.

Dans le cadre de son suivi de l'efficacité du contrôle interne, il est informé des résultats des missions réalisées par les Commissaires aux Comptes sur le contrôle interne.

Le Fonctionnement du Comité d'Audit

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile et au moins deux fois par an.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation. Il est adressé aux membres du Comité préalablement à leur réunion avec les éléments utiles à leurs débats.

Pour mener à bien sa mission, le Comité d'Audit entend, s'il le juge utile, les Commissaires aux Comptes et les dirigeants de la société, responsables notamment de l'établissement des comptes et du Contrôle interne, hors la présence de la Direction Générale.

Activité du Comité d'Audit en 2014

Le Comité d'Audit s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2014.

Lors de ces réunions, le Comité d'Audit a

- examiné les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2013, ainsi que les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2014 ;
- pris connaissance des travaux des Commissaires aux Comptes sur leurs travaux intérimaires portant sur l'efficacité du contrôle interne d'ORPEA, notamment sur les établissements et les systèmes d'information ;
- examiné, les résolutions financières qui ont été soumises à l'Assemblée Générale des actionnaires.

L'évolution de l'endettement à court et moyen termes du Groupe et la section du rapport de gestion relative à la gestion des risques ont également fait l'objet de travaux du Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit a pris connaissance de la synthèse des travaux des Commissaires aux Comptes sur l'efficacité du contrôle interne.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations

La composition du Comité des Nominations et des Rémunérations

Le Comité des Nominations et des Rémunérations se compose actuellement des membres suivants : Monsieur Thierry de Poncheville, Président du Comité, Monsieur Alain Carrier, Madame Sophie Malarme et Madame Bernadette Chevallier-Danet.

Il comprend quatre membres indépendants sur quatre, dont le Président du Comité. Les dispositions du Code AFEP-MEDEF qui préconisent que la part des administrateurs indépendants du Comité des Nominations et des Rémunérations doit être d'au moins de deux tiers d'administrateurs indépendants sont respectées.

La durée des mandats des membres du Comité des Nominations et des Rémunération coïncide avec celle de leur durée de mandat d'administrateur.

La mission du Comité des Nominations et des Rémunérations

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour missions principales, dans le cadre des travaux du Conseil d'Administration :

- d'éclairer la décision du Conseil sur les modalités d'exercice de la Direction Générale et sur le statut des dirigeants mandataires sociaux ;
- de faire des propositions au Conseil pour les choix des Administrateurs ;
- de faire au Conseil des propositions de création et de composition des Comités ;
- d'évaluer périodiquement la structure, la taille et la composition du Conseil d'Administration et lui soumettre des recommandations concernant toute modification éventuelle ;
- de débattre de la qualification d'Administrateur indépendant qui est revue chaque année par le Conseil d'Administration avant la publication du Rapport annuel ;
- d'émettre un avis sur les propositions du Président du Conseil d'Administration pour la nomination du Directeur Général et du Directeur Général Délégué ;
- d'établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux applicable en particulier en cas de vacance imprévisible ;
- de s'assurer de l'application du Code de gouvernement d'entreprise auquel la société se réfère ;
- de préparer les décisions du Conseil en matière de mise à jour de son Règlement Intérieur ;

- d'établir des propositions relatives notamment :
 - o à la rémunération fixe et variable du Président du Conseil ainsi que tout autre avantage perçu ;
 - o à la rémunération fixe et variable du Directeur Général et du Directeur Général Délégué ainsi que tout autre avantage perçu (retraite, indemnités de départ ...) ;
 - o au montant de l'enveloppe des jetons de présence à soumettre à l'Assemblée Générale ainsi que de leur mode de distribution ;
 - o à la mise en place de plans incitatifs à long terme, comme par exemple ceux qui pourraient prévoir des distributions de stock-options ou d'actions gratuites aux mandataires sociaux.

Le 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 le juge utile. L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité des Nominations et des Rémunérations en relation avec le Conseil, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation. Il est adressé aux membres du Comité des Nominations et des Rémunérations préalablement à leur réunion avec les éléments utiles à leurs débats.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations peut se réunir à tout moment, s'il le juge opportun.

Le Président du Conseil est associé à ces travaux à l'exception de tous les sujets qui le concernent personnellement.

Activité du Comité des Nominations et des Rémunérations en 2014

En 2014, le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni à 5 reprises.

Examen de l'indépendance des administrateurs

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a examiné la situation de chacun des administrateurs au regard de leur indépendance selon les critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF et a fait des recommandations au Conseil d'Administration.

Ratification, renouvellement et nomination d'administrateurs en 2014

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a proposé de ratifier la cooptation de Monsieur Alain Carrier. Cette ratification a été soumise à l'Assemblée Générale du 25 juin 2014, et a été approuvée par les actionnaires lors de cette assemblée générale.

Le mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Patrick Fortlacroix arrivant à échéance en 2014, son renouvellement pour une durée de quatre ans a été proposé au Conseil d'Administration. L'Assemblée Générale du 25 juin 2014 a renouvelé le mandat de Monsieur Fortlacroix pour cette durée.

A la suite de la démission de Madame Brigitte Michel de ses fonctions d'Administrateur, le Comité des Nominations et des Rémunérations a proposé la nomination, par voie de cooptation, de Madame Bernadette Chevallier-Danet.

Représentation équilibrée des femmes et des hommes

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a examiné la composition du Conseil d'Administration en terme de représentation équilibrée des femmes et des hommes. Il a constaté que, conformément à la loi du 27 janvier 2011, la proportion de 20 % d'administrateurs du même sexe est respectée.

Processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration

Dans le cadre de l'auto-évaluation annuelle, le Comité des Nominations et des Rémunérations a proposé au Conseil d'Administration un projet de questionnaire permettant aux administrateurs de s'exprimer sur diverses thématiques portant sur la composition du Conseil d'Administration, la périodicité et la durée de ses réunions, les sujets abordés et le temps alloué, la qualité des débats, les travaux des Comités, et l'information fournie aux administrateurs.

La synthèse des réponses à ce questionnaire a été effectuée sur une base anonyme et présentée au Conseil d'Administration du 30 mars 2015.

Rémunération des mandataires sociaux

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a fait part au Conseil des propositions des montants de la rémunération variable, pour l'exercice 2014, de Monsieur Yves Le Masne, Directeur Général, et de Monsieur Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué à l'exploitation, 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. Le Conseil d'Administration a également déterminé, sur proposition dudit comité, les critères de la rémunération variable de ces derniers pour l'exercice 2014.

Intéressement des mandataires sociaux et du management

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a étudié le projet de plan global d'intéressement des mandataires sociaux et du management du Groupe, prévoyant notamment l'attribution gratuite d'actions conditionnée à l'atteinte d'objectifs prédéfinis ; il a fait des recommandations au Conseil d'Administration, ce dernier ayant décidé la mise en œuvre de ce plan en 2015.

1.5 – REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Les principes généraux de la politique de rémunération et la nomination des mandataires sociaux sont proposés par le Comité des Nominations et des Rémunérations et déterminés par Conseil d'Administration.

Cette politique de rémunération est définie de façon à tenir compte de l'intérêt et de la stratégie du groupe et de ses performances.

A l'exception de la rémunération du Président du Conseil d'Administration qui n'est constituée que d'une partie fixe, la rémunération du Directeur Général et du Directeur Général Délégué est ainsi constituée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Ces rémunérations sont revues chaque année par le Comité des Nominations et des Rémunérations et par le Conseil d'Administration, notamment afin d'arrêter les critères de la rémunération variable du Directeur Général et du Directeur Général Délégué.

Rémunérations du Président du Conseil d'Administration – Jean-Claude Marian (situation au titre de l'exercice 2014)

Le Conseil d'Administration du 29 avril 2014, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a fixé la rémunération brute annuelle du Président du Conseil d'Administration à 550 K€.

Le Président du Conseil d'Administration ne bénéficie d'aucune option, ni action gratuite, ni aucune action de performance, ni d'aucun engagement ni d'aucune indemnité de départ d'aucune sorte.

Il ne bénéficie d'aucun système de retraite supplémentaire spécifique (régime dit « retraite chapeau » – article 39).

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à Monsieur Jean-Claude Marian (Tableau 1 - nomenclature AMF)		
	EXERCICE 2014 (K€)	EXERCICE 2013 (K€)
Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice (<i>détaillées au tableau 2</i>)	550	450,5
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
TOTAL	550	450,5

N/A : non applicable

Tableau récapitulatif des rémunérations de Monsieur Jean-Claude Marian (par la société, les sociétés contrôlées au sens de l'article L 233-16 du Code de commerce et la ou les sociétés contrôlantes) (Tableau 2 nomenclature AMF)				
	EXERCICE 2014 (K€)		EXERCICE 2013 (K€)	
	Montants dus	Montants versés	Montant dus	Montants versés
Rémunération fixe	550	450,5	450,5	450,5
Rémunération variable	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	23,5	23,5	25	25
Avantages en nature	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL	573,5	474	475,5	475,5

N/A : non applicable

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à Monsieur Jean-Claude Marian par la société et par toute société du Groupe (Tableau 4- nomenclature AMF)					
N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par Monsieur Jean-Claude Marian (Tableau 5 – nomenclature AMF)		
N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable

Actions de performance attribuées durant l'exercice à Monsieur Jean-Claude Marian par l'émetteur et par toute société du groupe (Tableau 6– nomenclature AMF)					
N° et date du plan	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
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social (Tableau 7– nomenclature AMF)		
N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable

Rémunérations du Directeur Général et du Directeur Général Délégué à l'exploitation

La rémunération du Directeur Général et du Directeur Général Délégué, décidée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations est constituée d'une partie fixe et d'une partie variable.

La part variable de la rémunération de Messieurs Le Masne et Brdenk est déterminée à hauteur des 3/4 par des objectifs quantitatifs, et à hauteur d'un quart par des objectifs qualitatifs.

L'objectif cible d'une part variable peut représenter 40 % de la partie fixe annuelle brute, et aller jusqu'à 70 % en cas d'opérations ou circonstances que le Conseil d'Administration jugerait comme exceptionnelles.

Le détail des critères ne peut être rendu public pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe.

Rémunération du Directeur Général – Yves Le Masne (situation au titre de l'exercice 2014)

Rémunération fixe

Lors de la réunion du 25 mars 2013, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a fixé la rémunération fixe brute annuelle à 720 K€. Au cours de la réunion du 29 avril 2014, le Conseil d'Administration a décidé que ce montant restait inchangé pour l'exercice 2014.

Rémunération variable

Au cours de l'exercice 2014, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a arrêté les critères quantitatifs et qualitatifs pour l'exercice 2014. Les critères quantitatifs, pour les $\frac{3}{4}$ de la part variable, ont porté sur les performances financières du Groupe. Les critères qualitatifs, pour le solde, ont porté notamment sur l'intégration dans le Groupe des nouvelles acquisitions internationales.

Indemnités liées à la cessation des fonctions

Le Conseil d'Administration, en date du 25 mars 2013, a décidé le principe d'une indemnité susceptible d'être due à la suite de cessation de son mandat social.

Le montant de cette indemnité correspond à vingt-quatre (24) mois de rémunération brute fixe et variable (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés), et elle est soumise à des conditions de performances.

Compte tenu de l'implication de Monsieur Yves Le Masne au sein du groupe depuis plusieurs années, de son importante contribution à son développement, et de la cessation de son contrat de travail, le Conseil d'Administration a décidé l'octroi d'une indemnité de cessation de fonction 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
- de changement de contrôle (le changement de contrôle s'entendant de toutes modifications de la situation juridique de la société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci) ou de stratégie de la société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné.

Le paiement de cette indemnité serait également subordonné au respect de la condition suivante : la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédant celui du départ du mandataire concerné doit avoir été égale ou supérieure à 75% de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle).

Dans le cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédant était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible non exceptionnelle, le montant de

l'indemnité serait réduit à proportion du taux d'atteinte des conditions susvisées, étant entendu qu'en-dessous d'un taux d'atteinte de 50%, aucune indemnité ne serait versée.

Aucune indemnité ne sera due si Monsieur Yves Le Masne peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les 6 mois suivant la fin de ses fonctions.

Les dispositions ci-dessus relèvent de la procédure des conventions et engagements réglementés ; l'engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 20 juin 2013 statuant sur le Rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

Au cours de l'exercice 2014, il n'a été versé à Monsieur Yves Le Masne aucune indemnité de cessation de fonctions.

Autres avantages

Monsieur Le Masne bénéficie de la souscription d'une assurance chômage, dont les primes sont prises en charge par la société. Ces primes s'élèvent pour l'exercice 2014 à 50 834,91 €.

Monsieur Le Masne bénéficie d'une voiture de fonctions.

Monsieur Le Masne bénéficie 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.

Monsieur Le Masne ne bénéficie d'aucune option, ni action gratuite, ni aucune action de performance.

Monsieur Le Masne ne bénéficie d'aucun système de retraite supplémentaire spécifique (régime dit « retraite chapeau » – article 39).

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à Monsieur Yves Le Masne (Tableau 1 – nomenclature AMF)		
	EXERCICE 2014 (K€)	EXERCICE 2013 (K€)
Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice (<i>détaillées au tableau 2</i>)	1 211,5	1 211,6
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
TOTAL	1 211,5	1 211,6

N/A : non applicable

Tableau récapitulatif des rémunérations de Monsieur Yves Le Masne (par la société, les sociétés contrôlées au sens de l'article L 233-16 du Code de commerce et la ou les sociétés contrôlantes) (Tableau 2 nomenclature AMF)				
	Au titre de l'EXERCICE 2014 (K€)		Au titre de l'EXERCICE 2013 (K€)	
	Montants dus	Montants versés	Montant dus	Montants versés
Rémunération fixe	720	720	CT* : 220 MS* : 500	CT* : 220 MS* : 500
Rémunération variable	288	288	288	288
Rémunération exceptionnelle	200	200	200	200
Jetons de présence	23,5	23,5	25	25
Avantages en nature	3,5	3,5	3,6	3,6
TOTAL	1 235,0	1 235,0	1 236,6	1 236,6

N/A : non applicable

* M. Le Masne était titulaire d'un contrat de travail (CT) jusqu'au 30 mai 2013. Depuis le 1^{er} juin 2013, il ne perçoit plus qu'une rémunération au titre de son mandat social (MS).

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à Monsieur Yves Le Masne par la société et par toute société du Groupe (Tableau 4– nomenclature AMF)					
N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par Monsieur Yves Le Masne (Tableau 5 – nomenclature AMF)

N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable

Actions de performance attribuées durant l'exercice à Monsieur Yves Le Masne par l'émetteur et par toute société du groupe (Tableau 6- nomenclature AMF)

N° et date du plan	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
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social (Tableau 7- nomenclature AMF)

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable

Rémunération du Directeur Général Délégué – Monsieur Jean-Claude Brdenk (situation au titre de l'exercice 2014)

Rémunération fixe

Lors de la réunion du 29 avril 2014, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a fixé sa rémunération fixe brute annuelle à 580 K€.

Rémunération variable

Au cours de l'exercice 2014, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a arrêté les critères quantitatifs et qualitatifs pour l'exercice 2014. Les critères quantitatifs, pour les $\frac{3}{4}$ de la part variable, ont porté sur les performances financières du Groupe. Les critères qualitatifs, pour le solde, ont porté notamment sur l'intégration dans le Groupe des nouvelles acquisitions internationales.

Indemnités liées à la cessation des fonctions

Le Conseil d'Administration en date du 25 mars 2013 a décidé le principe d'une indemnité susceptible d'être due à la suite de cessation de son mandat social.

Le montant de cette indemnité correspond à vingt-quatre (24) mois de rémunération brute fixe et variable (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés), et elle est soumise à des conditions de performances.

Compte tenu de l'implication de Monsieur Jean-Claude Brdenk au sein du groupe depuis plusieurs années, de son importante contribution à son développement, et de la cessation de son contrat de travail, le Conseil d'Administration a décidé l'octroi d'une indemnité de cessation de fonction 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
- de changement de contrôle (le changement de contrôle s'entendant de toutes modifications de la situation juridique de la société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci) ou de stratégie de la société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné.

Le paiement de cette indemnité serait également subordonné au respect de la condition suivante : la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédant celui du départ du mandataire concerné doit avoir été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle).

Dans le cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédant était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible non exceptionnelle, le montant de l'indemnité serait réduit à proportion du taux d'atteinte des conditions susvisées, étant entendu qu'en-dessous d'un taux d'atteinte de 50%, aucune indemnité ne serait versée.

Aucune indemnité ne sera due si Monsieur Jean-Claude Brdenk peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les 6 mois suivant la fin de ses fonctions.

Les dispositions ci-dessus relèvent de la procédure des conventions et engagements réglementés ; l'engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 20 juin 2013 statuant sur le Rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

Au cours de l'exercice 2014, il n'a été versé à Monsieur Jean-Claude Brdenk aucune indemnité de cessation de fonctions.

Autres avantages

Monsieur Jean-Claude Brdenk bénéficie de la souscription d'une assurance chômage, dont les primes sont prises en charge par la société. Ces primes s'élèvent pour l'exercice 2014 à 20 300,81 €.

Monsieur Jean-Claude Brdenk bénéficie d'une voiture de fonctions.

Monsieur Jean-Claude Brdenk bénéficie 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.

Monsieur Jean-Claude Brdenk ne bénéficie d'aucune option, ni action gratuite, ni aucune action de performance.

Monsieur Jean-Claude Brdenk ne bénéficie d'aucun système de retraite supplémentaire spécifique (régime dit « retraite chapeau » – article 39).

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à Monsieur Jean-Claude Brdenk (Tableau 1 – nomenclature AMF)		
	EXERCICE 2014 (K€)	EXERCICE 2013 (K€)
Rémunérations <u>dues</u> au titre de l'exercice (<i>détaillées au tableau 2</i>)	929,5	893,5
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
TOTAL	929,5	893,5

N/A : non applicable

Tableau récapitulatif des rémunérations de Monsieur Jean-Claude Brdenk (par la société, les sociétés contrôlées au sens de l'article L 233-16 du Code de commerce et la ou les sociétés contrôlantes) (Tableau 2 nomenclature AMF)				
	EXERCICE 2014 (K€)		EXERCICE 2013 (K€)	
	Montants dus	Montants versés	Montant dus	Montants versés
Rémunération fixe	565	565	CT* : 205 MS* : 324	CT* : 205 MS* : 324
Rémunération variable	260	260	260	260
Rémunération exceptionnelle	100	100	100	100
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	4,5	4,5	4,5	4,5
TOTAL	929,5	929,5	893,5	893,5

N/A : non applicable

* M. Jean-Claude Brdenk était titulaire d'un contrat de travail (CT) jusqu'au 30 mai 2013. Depuis le 1^{er} juin 2013, il ne perçoit plus qu'une rémunération au titre de son mandat social (MS).

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à Monsieur Jean-Claude Brdenk par la société et par toute société du Groupe (Tableau 4- nomenclature AMF)

N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par Monsieur Jean-Claude Brdenk (Tableau 5 – nomenclature AMF)

N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable

Actions de performance attribuées durant l'exercice à Monsieur Jean-Claude Brdenk par l'émetteur et par toute société du groupe (Tableau 6- nomenclature AMF)

N° et date du plan	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
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social (Tableau 7- nomenclature AMF)

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable

Synthèse au titre de l'exercice 2014 de la situation des dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants Mandataires sociaux	Contrat travail de		Régime retraite de		Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus suite à la cession ou au changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Jean-Claude Marian <i>Président du Conseil d'Administration</i> Début mandat : AG 2011 Fin mandat : AG 2015		X		X		X		X
Yves Le Masne <i>Directeur Général</i> Début mandat : AG 2011 Fin mandat : AG 2015		X		X	X			X
Jean-Claude Brdenk <i>Directeur Général Délégué</i>		X		X	X			X

Rémunérations versées à Monsieur Alexandre Malbasa

Outre les jetons de présence, il a été versé en 2014 à Monsieur Alexandre Malbasa la somme de 174 558 € HT à titre d'honoraires, en rémunération de son assistance en matière de contentieux et précontentieux.

1.6 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA CONFORMITÉ PAR LA SOCIÉTÉ DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF

Règle de gouvernance	Application de la règle par ORPEA	Conformité
Référentiel de gouvernement d'entreprise	Code AFEP-MEDEF 2013	
Organisation des pouvoirs de direction (dissociation ou non des pouvoirs entre Président et DG) Justification du choix – limitation de pouvoirs	Dissociation PCA/DG Limitation par le CA des pouvoirs du DG	Conforme
Représentation équilibrée H/F au sein du CA : la proportion des administrateurs de chaque sexe ne pourra pas être inférieure à : - 20 % à l'issue de la 1 ^{re}	2 femmes Administrateur sur un total de 8 Administrateurs, soit 25 %	Conforme

<p>AGO qui suivra le 1^{er} janvier 2014</p> <p>- 40 % à l'issue de la 1^{re} AGO qui suivra le 1^{er} janvier 2017</p>		
<p>Durée de mandat des administrateurs : 4 ans</p> <p>L'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc</p>	<p>4 ans</p> <p>renouvellement échelonné</p>	<p>Conforme</p>
<p>Détention par les administrateurs d'un nombre relativement significatif d'actions au regard des jetons de présence perçus (utilisation le cas échéant des jetons de présence pour acquérir des actions)</p>	<p>Les statuts (art. 16) et le règlement intérieur (art. 1-5) prévoient que chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 1 action</p> <p>- M. Alexandre Malbasa détient 2 actions ;</p> <p>- M. Alain Carrier détient 1 action.</p>	<p>Considéré comme non-conforme</p>
<p>Nomination d'administrateurs indépendants :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1/3 dans les sociétés contrôlées 	<p>3 indépendants sur 8, soit 37,5%</p>	<p>Conforme</p>
<p>Existence d'un comité des comptes</p> <p>Composé de 2/3 d'administrateurs indépendants</p> <p>Ne comprendre aucun dirigeant mandataire social</p>	<p>Oui</p> <p>Existence d'un Comité d'Audit</p> <p>4 membres non dirigeants mandataires sociaux dont 3 considérés indépendants</p> <p>Oui</p>	<p>Conforme</p>
<p>Existence d'un comité des nominations et des rémunérations</p> <p>Composé majoritairement d'administrateurs indépendants</p> <p>Présidé par un administrateur indépendant</p>	<p>Oui</p> <p>Existence d'un Comité des Nominations et des Rémunérations</p> <p>4 membres dont 4 indépendants</p> <p>Oui</p>	<p>Conforme</p>
<p>Déontologie de l'administrateur – obligations auxquelles l'administrateur est tenu</p>	<p>Règlement intérieur du CA</p>	<p>Conforme</p>
<p>Evaluation du Conseil</p> <p>Débat annuel</p>	<p>Evaluation annuelle et évaluation formalisée tous les 3 ans</p>	<p>Conforme</p>

<p>Evaluation formalisée tous les 3 ans Information aux actionnaires dans le rapport annuel + suites données</p>		
<p>Représentation des salariés au CA :</p> <ul style="list-style-type: none"> • désignation d'un ou plusieurs administrateurs parmi les actionnaires salariés dès lors que la participation des salariés dépasse le seuil des 3% • désignation au plus tard avant fin 2014 d'un (ou deux) administrateurs représentant les salariés dans une société qui emploie à la clôture de 2 exercices consécutifs au moins 5 000 salariés permanents dans la société et ses filiales françaises ou au moins 10 000 salariés permanents dans la société et ses filiales françaises et étrangères 	<p style="text-align: center;">Non</p> <p>ORPEA ne connaît pas précisément le nombre d'actions détenu par ses salariés car absence de plan épargne Groupe.</p> <p style="text-align: center;">Oui</p> <p>Application de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi Nomination d'un administrateur représentant les salariés au Conseil d'Administration</p>	<p>Conforme</p>
<p>Jetons de présence : part variable prépondérante pour tenir compte de l'assiduité des administrateurs aux séances du CA et comités</p>	<p>Une part variable est versée en fonction de l'assiduité aux réunions</p>	<p>Conforme</p>
<p>Cessation du contrat de travail en cas de mandat social</p>	<p>Cessation des contrats de travail de MM. Le Masne (DG) et Brdenk (DGD) en 2013</p>	<p>Conforme</p>
<p>Rémunération des dirigeants mandataires sociaux – Présentation standardisée des rémunérations sous forme de tableaux</p>	<p>Présentation standardisée des rémunérations (tableaux préconisés par AMF et AFEP-MEDEF)</p>	<p>Conforme</p>
<p>Critères précis pour déterminer la part variable des dirigeants mandataires sociaux</p>	<p>Part variable pour les DG et DGD La relation entre la partie variable et la partie fixe est claire ; elle consiste en un %</p>	<p>Conforme</p>

	maximum de la partie fixe	
Éléments de rémunération autres que salaire et jetons de présence	<p>Concernant les mandataires sociaux : pas de régime de retraite complémentaire spécifique aucune option, ni action gratuite, ni action de performance</p> <p>Concernant M. Marian (Président) : pas de régime de retraite complémentaire spécifique aucune option, ni action gratuite, ni action de performance aucun engagement ou indemnité de départ</p> <p>Concernant les DG et DGD : pas de régime de retraite complémentaire spécifique aucune option, ni action gratuite, ni actions de performance</p> <p>Indemnité de départ en cas de cessation de leur fonction de mandataire dirigeant social qui correspond à 24 mois de rémunération brute fixe et variable (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés), soumise à des conditions de performance (conforme avec AFEP-MEDEF) ; Le Conseil d'Administration a estimé que compte tenu leur ancienneté dans le Groupe et de leur contribution personnelle à son développement, cette indemnité serait versée en cas de départ contraint ou de changement de contrôle.</p>	<p style="text-align: center;">Conforme</p> <p>Non conforme avec AFEP-MEDEF qui prévoit une indemnisation qu'en cas de départ contraint, et lié à un changement de contrôle ou de stratégie ;</p>
Limitation à cinq du nombre de mandats d'administrateurs dans des sociétés cotées en incluant les sociétés étrangères	Cf. Liste des mandats en Annexe 1 du présent rapport	Conforme
Consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux	Consultation depuis l'AGO de 2014	Conforme

1.7 – ETAT RECAPITULATIF DES OPERATIONS REALISEES EN 2014 PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX SUR LE TITRE ORPEA (ARTICLE 223-26 DU REGLEMENT GENERAL DE L'AUTORITE DES MARCHES FINANCIERS)

Néant

2 – PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LE GROUPE

Dans le cadre de ses activités opérationnelles, le Groupe est confronté à un certain nombre de risques listés dans la section « Gestion des risques » du Document de Référence 2014 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers.

Le Groupe a par conséquent mis en place une organisation et des processus visant à identifier et à juguler ces risques.

Périmètre et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif s'appliquant à la société et à ses filiales consolidées (« Le Groupe »), qui est déployé immédiatement à tous nouveaux établissements acquis et vise à fournir une assurance raisonnable que :

- les orientations fixées par la Direction Générale sont bien mises en œuvre ;
- les lois et réglementations applicables aux établissements du groupe sont respectées ;
- les procédures et protocoles internes sont appliqués de façon efficace et efficiente ;
- les contrôles, destinés notamment à maîtriser et réduire les risques, sont compris et repris à travers le Groupe, et les actions adéquates sont mises en œuvre par tous les niveaux du Groupe;
- le patrimoine de la société est correctement valorisé et les précautions relatives à la protection de ses actifs sont prises;
- l'information produite est fiable, exhaustive et de qualité, notamment l'information financière et comptable du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne doit ainsi permettre au Groupe de poursuivre sa dynamique de développement et d'amélioration de ses performances tant financières qu'opérationnelles, et ce dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers.

Ce dispositif contribue plus généralement à la maîtrise des activités du Groupe, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

A 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 forment le cadre d'une organisation structurée et centralisée visant à permettre, d'une part, de prévenir au mieux les risques, 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 5 du Document de référence.

2.1 – ENVIRONNEMENT DU CONTROLE INTERNE

La société mère et les principaux dirigeants du Groupe s'attachent à entretenir un environnement favorable à la sensibilisation des collaborateurs du Groupe au besoin de contrôle interne.

Le corpus des règles internes

Le Groupe a élaboré un ensemble de procédures qui constitue le corpus des règles internes.

Les procédures du contrôle interne permanent

Les procédures du contrôle interne permanent, 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 et 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 2 fois par an, par le Département Qualité en lien avec les Directions opérationnelles et services du Siège afin de maintenir une politique d'amélioration continue.

Le corpus de procédures est remis et expliqué à chaque directeur d'établissement 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 du contrôle interne permanent sont appliquées par l'ensemble des établissements du Groupe en France, et dans les filiales du Groupe à l'étranger dont l'intégration est terminée (Espagne, Belgique, Italie). Concernant les acquisitions récemment effectuées par le Groupe en Allemagne et en Suisse (groupes SilverCare et Senevita, respectivement), le processus de diffusion et d'adaptation de ces procédures est en cours. En Chine, ORPEA a d'ores et déjà traduit et adapté son corpus de règles internes en vue de le faire appliquer dès l'ouverture de son établissement à l'horizon fin 2015.

Les plans de gestion de crises

Chaque établissement a arrêté un Plan de Continuité d'Activités (PCA) qui détaille tous les incidents, accidents ou catastrophes pouvant toucher l'établissement et les moyens de reprendre le plus rapidement possible l'activité (par exemples, lors de la crise sanitaire de la grippe H1N1 ou plus généralement d'épidémie, en cas de grave intempérie bloquant l'accès à l'établissement, ou en cas de mouvement social impactant l'activité de l'établissement).

Ce PCA est un outil de planification de la réaction à une situation de crise ne relevant pas de l'activité régulière de l'établissement. Il décrit les actions à mettre en œuvre dans ce contexte. Son objectif est donc de minimiser les impacts d'une telle situation sur l'activité du groupe, de recréer une organisation dans un système désorganisé, en vue de revenir le plus rapidement possible à une activité normale.

Ce PCA est complété par un Plan Bleu (pour les Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes – EHPAD) et par un Plan Blanc (pour les cliniques).

Le Plan Bleu ou le Plan Blanc, obligatoires pour les établissements, 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 de tutelles et sanitaires et

permettent de connaître au niveau départemental, voire régional, les moyens disponibles pour gérer au mieux la crise sanitaire. Ces plans font également l'objet de contrôle par les Directions opérationnelles et la Direction Qualité.

Le respect de l'éthique et des bonnes pratiques

Le souhait de la direction générale du Groupe de promouvoir l'environnement général de contrôle interne s'inscrit dans différents domaines, et en particulier celui du respect de l'éthique et du comportement des collaborateurs.

Compte tenu de la nature de ses activités, l'éthique et le respect des bonnes pratiques constituent en effet l'une des plus grandes priorités du Groupe.

Le Groupe a mis en place des chartes éthiques et qualité, qui véhiculent les valeurs et les bonnes pratiques définies au niveau du Groupe. Ces valeurs renvoient notamment au respect de la personne humaine, à l'établissement d'une relation de confiance, au sens des responsabilités et à la conscience professionnelle, et ce dans le cadre d'une relation de soin au sens large.

Ces valeurs sont en lien avec un métier qui relève en premier lieu des relations interhumaines et repose sur le lien de confiance établi entre ORPEA et ses collaborateurs d'une part, et les résidents/patients et leurs familles, d'autre part.

Le Groupe a ainsi mis en œuvre deux chartes :

- la charte Qualité qui décline les engagements d'ORPEA, à l'égard des résidents et des familles ;
- la charte des Engagements de l'équipe : ce sont les engagements pris par chaque équipe dans chaque établissement, à l'égard des résidents, des patients, des familles et entre collègues.

Le processus de mise en œuvre de ces chartes permet à chaque collaborateur de s'interroger sur l'attitude qu'il doit adopter dans ses relations avec les résidents et les patients, et les familles de ces derniers.

La charte Qualité

La charte Qualité, qui est commune à tous les établissements du Groupe, synthétise les engagements d'ORPEA. Le Groupe s'engage vis-à-vis de ses résidents à respecter des bonnes pratiques dans les domaines suivants : l'accueil, le soin, les repas, la chambre, l'accessibilité, l'information, les activités proposées, et la formation du personnel. Cette charte est affichée dans chaque établissement du Groupe, présentée à tout nouveau résident accueilli ainsi qu'à sa famille et le personnel est régulièrement sensibilisé au respect des engagements inscrits dans cette Charte.

Afin de vérifier la mise en œuvre de ces bonnes pratiques au sein de ses établissements, le Département Qualité du Groupe ORPEA réalise annuellement une enquête de satisfaction permettant de mesurer, pour chacun de ses sites, le niveau de respect des engagements pris et de mettre en œuvre, le cas échéant, les actions correctives nécessaires.

La charte des Engagements de l'équipe

La charte des Engagements de l'équipe est élaborée par les équipes de chaque établissement ; elle est donc particulière à chaque établissement. Pour l'élaboration de cette Charte, chaque équipe est accompagnée par un professionnel spécifiquement formé aux méthodes d'animation de réflexion éthique. Durant près de 6 mois, les équipes vont se réunir régulièrement afin de partager leurs idées,

leurs convictions quant aux valeurs fondamentales qui sous-tendent leurs bonnes pratiques. Chaque membre du personnel (quelles que soient sa qualification et ses fonctions dans l'établissement) participe à ces réflexions pour bâtir une charte éthique qui est inaugurée solennellement par l'ensemble du personnel et affichée dans tout l'établissement.

Ces engagements de l'équipe sont ainsi d'autant plus forts et respectés, que ce sont les collaborateurs eux-mêmes qui élaborent et s'approprient ces valeurs morales. Ces engagements sont ensuite entretenus grâce à la politique de formation du Groupe.

La formation au service du contrôle interne

La direction générale du Groupe considère la formation des collaborateurs comme un outil privilégié afin que ces derniers s'approprient et promeuvent le contrôle interne.

Des formations spécifiques aux procédures sont régulièrement dispensées aux différents niveaux du groupe.

Le Groupe veille également à favoriser la bonne intégration de ses nouveaux collaborateurs sur le terrain, et en particulier les directeurs d'établissement. A leur entrée dans le Groupe, ces derniers sont ainsi accompagnés dans leur intégration pendant plusieurs semaines et suivent un responsable expérimenté dans son établissement afin de se former à son contact.

Plus généralement, la direction générale du Groupe considère qu'en ayant l'opportunité de progresser en connaissances et en compétences via une politique de formation « continue » (formations qualifiantes, diplômantes, mini-formations et e-learning), les collaborateurs sont en mesure de mieux partager, intégrer et relayer sur le terrain les bonnes pratiques et les valeurs du Groupe.

En outre, les formations relatives à l'amélioration des conditions de travail visent à favoriser un environnement de travail serein et optimal, qui contribue à la bonne prise en charge des résidents et patients du Groupe.

Suivi et conformité à la réglementation s'appliquant aux activités du groupe

Du fait de la nature de ses activités, le Groupe évolue dans un environnement fortement réglementé, en particulier en termes d'autorisations d'exploiter et de normes d'exploitation.

La fonction juridique veille à la bonne application de la réglementation en vigueur dans le cadre des opérations du Groupe, notamment en ce qui concerne la réglementation sanitaire et médico-sociale, le droit commercial et le droit immobilier.

Pour ce faire, la direction juridique tient notamment la Direction Générale, les Directions Régionales et de Division, le Département Qualité et la Direction médicale informées des évolutions réglementaires, en vue de mettre en place les axes d'application des textes législatifs et réglementaires et de mettre à jour le corpus des règles internes si nécessaire.

Le Groupe dispose également d'un responsable des sécurités sanitaires, en charge de suivre au quotidien les évolutions de la réglementation en la matière.

L'environnement réglementaire fait l'objet de formations auprès des équipes, et des supports de mini-formations sont spécifiquement constitués et disponibles sur ces sujets pour les établissements.

2.2 – ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE

Une organisation centralisée et pyramidale

Le modèle ORPEA est basé sur une organisation centralisée et pyramidale contribuant à un pilotage optimal du contrôle interne. La coordination du dispositif de contrôle interne est ainsi assurée au niveau du groupe et relayée en France dans chacune des divisions et directions régionales, et, à l'international, dans les filiales et leurs sous-entités.

Ce modèle se traduit par :

- la centralisation des fonctions supports au niveau du Siège français et partiellement au niveau des Sièges des filiales à l'international ;
- l'homogénéisation et la diffusion harmonieuse des procédures du Groupe ;
- la remontée de l'information recueillie par le terrain quant à l'adéquation des opérations du Groupe à ses procédures et la définition d'éventuelles actions correctives; et,
- le suivi des indicateurs de performance clés relatifs à la gestion et à la qualité.

Les fonctions supports (achats, contrôle de gestion/finance, exploitation/qualité/médical, travaux et maintenance, ressources humaines, juridique, informatique), sur lesquelles s'appuient les opérationnels du Groupe, sont centralisées au niveau du Siège administratif en France, ainsi que partiellement au niveau de chaque Siège pays. Les filiales à l'international s'appuient sur le siège en France pour les fonctions supports non assumées par leur Siège pays.

Dans le cadre de son développement à l'international, le Groupe a mis en place un plan de diffusion des fonctions supports via des managers internationaux afin de renforcer l'intégration des filiales et déployer le contrôle interne. Rattachés au directeur de chaque fonction support, les managers internationaux constituent à la fois un appui pour les équipes opérationnelles des différents pays et un moyen d'uniformiser les pratiques suivant le modèle ORPEA.

2.3 – LES MODALITES DU PILOTAGE DU CONTROLE INTERNE

Dans le cadre de cette organisation, le pilotage du contrôle interne passe à la fois par la diffusion au niveau du terrain des politiques Groupe, le contrôle de leur application par les différents échelons du Groupe, notamment via la mise en place d'évaluations et d'audits, et l'analyse des résultats de ce contrôle avec les fonctions supports du siège concernées en vue de mettre en place d'éventuelles actions correctives.

Traitement des événements indésirables

Une procédure de gestion des événements indésirables prévoit l'obligation pour tous les directeurs d'établissements du groupe d'informer de manière systématique et immédiate le Directeur Régional, qui informera le Directeur de division 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'évènement 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.

Evaluation et audits

L'auto-évaluation des établissements

La surveillance permanente de leur activité par les opérationnels eux-mêmes constitue la pierre angulaire du contrôle permanent. Elle se définit comme l'ensemble des dispositions mises en œuvre en permanence pour garantir, au niveau opérationnel, la conformité et la sécurité des activités.

Dans ce cadre, chaque établissement procède trimestriellement à son auto-évaluation sur la base de critères prédéfinis et communs à l'ensemble du Groupe. Le résultat de ces auto-évaluation alimente les audits semestriels des établissements réalisés par les directions régionales, pour s'assurer notamment que la prise en charge des résidents et patients est constamment bien assurée et que cette prise en charge correspond à la politique qualité définie au niveau du Groupe.

Les résultats de ces auto évaluations et audits sont saisis au sein d'une application informatique commune à tous les établissements, permettant aux Directions de Division opérationnelles 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

En France, les EHPADs et les établissements de santé sont soumis à des procédures d'évaluation obligatoires conduite sur une base régulière par des organismes et autorités indépendants.

Concernant les cliniques, une évaluation est conduite tous les quatre ans par la Haute Autorité de la Santé (HAS), autorité publique indépendante à caractère scientifique.

Les EHPADs 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'Evaluation Sociale et Médico sociale (ANESM).

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, la direction Qualité et Médicale réalise tout au long de l'année des contrôles inopinés des établissements.

Les informations et conclusions tirées de ces audits contribuent à alimenter la définition de la politique qualité du Groupe.

En outre, des audits sont régulièrement menés sur les immeubles dans lesquels sont exploités les établissements du Groupe, afin de veiller au bon respect des procédures liées à la sécurité et à la correcte maintenance des immeubles exploités.

Les enquêtes de satisfaction

Des enquêtes de satisfaction sont également diligentées annuellement afin de recueillir le sentiment des résidents et de leurs familles concernant la qualité de la prise en charge et le fonctionnement des établissements. Ces enquêtes permettent de compléter les audits des établissements et de mettre en place les mesures nécessaires dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue de la qualité.

2.4 – LES ACTEURS ET ORGANES DU CONTROLE INTERNE

La Direction Générale

La Direction générale veille à ce que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques soient conçues et mises en œuvre efficacement au sein du Groupe.

Le Comité d'Exploitation, dit « Comex »

Des comités d'exploitation (dits « COMEX ») réunissent tous les mois le Directeur Général Délégué à l'Exploitation, les Directeurs de Division, la Secrétaire générale, et éventuellement les directeurs régionaux et les directeurs des fonctions supports en fonction de l'ordre du jour.

Au sein des filiales à l'international, les COMEX se tiennent également tous les mois et réunissent le Directeur Général Délégué à l'Exploitation et les directeurs des filiales concernés.

Ces comités passent en revue toutes les questions relatives à la vie du groupe, et font notamment le point sur les plans d'actions en cours, les plans d'actions à mettre en œuvre, les budgets, la qualité et le plan de formation. Ils étudient également les performances commerciales et les principaux postes de dépenses du groupe.

Les décisions prises au sein des COMEX sont systématiquement relayées et expliquées pour leur mise en œuvre lors des réunions mensuelles réunissant le Directeur de Division, les Directeurs Régionaux et les Directeurs exploitation. Ces réunions s'étalent, dans les différentes régions, sur une même semaine afin de garantir la diffusion des informations à l'ensemble des établissements dans un même timing, assurant par là une mise en œuvre rapide des décisions prises.

Des plans d'actions reprenant les décisions validées en Comex sont déclinés dans chacune des Divisions et régions afin de suivre mensuellement l'atteinte des objectifs fixés. Des reportings sur l'atteinte de ces objectifs sont préparés préalablement à chaque Comex afin de pouvoir discuter concrètement des résultats obtenus et prendre, si besoin, de nouvelles actions correctives.

Le Comité de Direction

Lieu d'échange et de réflexion, le Comité de direction (CODIR) joue un rôle de contrôle, s'assure du bon fonctionnement de l'ensemble du Groupe et veille à assurer une meilleure communication interne de la politique Groupe. Il se réunit trimestriellement.

Toutes les décisions prises lors de ce CODIR font l'objet de plans d'actions, dont la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi lors du CODIR suivant.

Le Comité de Direction (CODIR) est composé du Directeur Général, du Directeur Général Délégué à l'exploitation, du Directeur des Ressources Humaines, du Secrétaire Général, ainsi que des Directeurs de Division.

La Direction financière

La Direction financière assiste et contrôle les opérationnels du Groupe en matière financière afin d'optimiser la rentabilité 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.

Le Comité d'Audit

Le Comité d'Audit étudie et évalue les procédures de contrôle interne, dont les procédures de traitement de l'information financière dans le cadre de la préparation des comptes du Groupe. Ce comité se charge également de l'examen et de l'évaluation de la cartographie des risques et du suivi de l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques.

Sa composition, ses missions et son activité sont détaillées dans le 1^{er} chapitre de ce rapport.

Le Comité d'Audit rend compte de sa mission au Conseil d'Administration.

La Direction Qualité

La Direction Qualité apporte une aide méthodologique aux établissements dans le cadre de la mise en place et du suivi de sa démarche qualité et gestion des risques. Elle accompagne également les établissements dans le cadre de leur démarche de certification et d'évaluation interne et externe. A ce titre, elle développe des outils d'évaluation et de contrôle, ainsi que de formation.

En particulier, un Comité « Qualité et Gestion des Risques » se réunit mensuellement afin de faire le point sur la mise en œuvre et la diffusion des bonnes pratiques au sein des établissements. Il aborde également l'ensemble des difficultés rencontrées par les établissements dans le cadre de cette mise en œuvre et propose toute solution afin de garantir l'atteinte des objectifs fixés. Ce comité réfléchit également aux outils de contrôle interne à mettre en œuvre afin de s'assurer du respect de la politique Groupe.

La Direction juridique

La Direction juridique conseille et assiste la direction générale et l'ensemble des directions opérationnelles et fonctionnelles en vue de sécuriser les intérêts et le patrimoine du groupe sur le plan juridique. En particulier, cette fonction veille à identifier les risques juridiques et à en optimiser la gestion, ainsi qu'au respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur applicables aux différentes activités du groupe.

Elle est organisée en trois pôles :

- le pôle « exploitation » au service des établissements du groupe sur toutes les questions liées à l'exploitation en tant que telle (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 de la vie sociale des sociétés du groupe.

La fonction juridique est poursuivie à travers les services de relation aux autorités de tutelles, et les juristes pays présents au niveau des filiales du Groupe à l'étranger.

La Commission des plaintes

La Commission des plaintes, animée par la Directrice Médicale Groupe, la Directrice Juridique, ainsi que les responsables des services Tutelles pour les EHPAD et les cliniques, passe régulièrement en revue les plaintes émises à l'encontre des établissements du Groupe ; elle s'emploie à en comprendre l'origine et à les traiter, notamment en coordonnant les éventuelles enquêtes menées sur le terrain et les réponses apportées sur le plan juridique.

En outre, la commission a pour mission d'émettre des recommandations inspirées par l'analyse des cas de plaintes qui lui sont soumis et de définir les éventuelles actions correctives relatives soit aux procédures, soit au fonctionnement du Groupe ou des établissements concernés en particulier. La commission présente ses plans d'actions aux Comités d'Exploitation, qui les relayent sur le terrain et en informe la Direction Qualité afin de procéder aux mises à jour des procédures correspondantes.

La Cellule de gestion de crise

Afin de permettre la plus grande réactivité possible dans le traitement de tout éventuel incident ou événement jugé indésirable qui surviendrait dans un de ses établissements et susceptible de mettre en jeu sa responsabilité et ou nuire à son image, une cellule de gestion de crise a été définie et mise en place par le Groupe.

Cette réactivité s'avère indispensable notamment afin de pouvoir délimiter le périmètre de tels incidents dans leurs conséquences et dans leur gravité, et d'éviter ainsi qu'ils ne soient conduits à prendre davantage d'ampleur.

Cette cellule de gestion de crise, essentiellement formée du Directeur Général Délégué à l'exploitation, de la Directrice juridique, de la Directrice Qualité, du Directeur Médical, de la Responsable de la Communication, et de la Responsable tutelles, a pour mission d'accompagner le Directeur de Division et/ou le Directeur Régional, ainsi que le Directeur de l'établissement concerné, en organisant immédiatement une enquête approfondie.

En parallèle, elle a pour mission de mettre en place la communication avec le plaignant ou/et avec la ou les personnes concernées. Les membres de cette cellule organisent également la prise de contact avec les autorités de tutelles, auxquelles l'incident est communiqué dès qu'il a pu être clarifié et défini précisément à la faveur d'une première enquête.

Les Comité de travaux et d'engagement

Le Comité de travaux se réunit une fois par mois, en présence de la direction générale, la direction de la maîtrise d'ouvrage et travaux, et le Directeur du développement, afin de passer en revue tous les chantiers en cours (constructions et réhabilitations) ; les architectes en charge des dossiers en cours sont ponctuellement invités selon l'ordre du jour.

Le Comité d'engagement de travaux se réunit également une fois par mois, en présence de la direction générale, la direction de la maîtrise d'ouvrage et service travaux et maintenance, afin d'arrêter les décisions sur des engagements de travaux.

Le comité de développement

Le Comité de développement se réunit une fois tous les deux mois, en présence de la direction générale, des directeurs du développement, de la direction médicale, de la direction juridique, du service tutelles et de la direction de la maîtrise d'ouvrage pour étudier l'avancée des projets de développement : acquisitions, obtention d'autorisation, regroupements... Chaque projet est ainsi détaillé avec ses avantages et ses inconvénients et le comité décide de la poursuite ou non du projet.

2.5 – DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE RELATIF A L'ELABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE

Les acteurs de la production des informations financières

La Direction Financière Groupe

La Direction financière Groupe a pour mission d'assister et de contrôler les opérationnels en matière financière. Elle collecte l'ensemble des données comptables et de gestion via des reportings. Elle assure également la consolidation et le contrôle de ces informations pour permettre leur utilisation dans le cadre du pilotage du Groupe et de la communication aux différentes parties prenantes internes et externes (organes de contrôle, investisseurs, etc.).

Elle a mis en place des outils et des procédures qui s'appliquent à tous les opérationnels du groupe en matière de reporting financier et de centralisation de trésorerie.

La Direction Financière Groupe est par ailleurs organisée en services dédiés qui assurent, sous la responsabilité du Directeur Financier, le processus comptable et financier dans les domaines suivants : comptabilité générale, consolidation, trésorerie.

En France, le service Comptabilité est organisé en deux pôles : l'un consacré à la comptabilité générale et notamment aux patients et résidents, l'autre consacré aux fournisseurs. La consolidation est supervisée par la responsable des comptabilités du groupe.

Les Directions Financières des filiales à l'étranger

Les Directions financières des filiales à l'étranger 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 Exploitation groupe, les Directeurs de Division, et le Service travaux pour la partie investissement.

Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière

La croissance significative du groupe ORPEA ces dernières années nécessite une évolution constante de l'organisation interne, des procédures et des systèmes d'informations, afin de répondre aux enjeux de maîtrise des risques de qualité de l'information comptable et financière et de respect des délais de communications des comptes. Dans ce cadre, le groupe poursuit le renforcement de son organisation et de ses outils.

La clôture des comptes

Les comptes consolidés sont établis sous la responsabilité de la direction financière à partir des comptes sociaux établis par chaque entité.

Chaque pays dispose de sa propre comptabilité et saisit quotidiennement ses écritures. Les équipes comptables françaises utilisent le logiciel Harmonie, complété de développements internes permettant d'effectuer un suivi permanent. A l'international, chaque pays utilise le logiciel Navision.

Par des opérations d'imports quotidiennes, la Direction financière peut consulter les opérations comptabilisées par les filiales étrangères.

Un reporting mensuel par établissement est également établi à l'attention de la Direction financière.

Les comptes consolidés sont établis sur une base semestrielle et annuelle, ce processus étant supervisé par la responsable des comptabilités du Groupe et par son équipe.

L'arrêté des comptes implique également l'ensemble des équipes comptables en France et à l'étranger. Le processus d'arrêté se déroule en 3 étapes :

1. Avant la clôture, un planning des différentes étapes clefs est mis en place et communiqué aux différents intervenants ;
2. Un mois après la date de clôture, chaque entité doit avoir adressé ses comptes sociaux et chaque pays ses balances individuelles. En Espagne, Suisse et Allemagne, les équipes locales établissent un premier jeu de comptes consolidés du sous-groupe ;
3. Une fois l'ensemble des comptes sociaux reçus, les équipes établissent 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 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 des conseils extérieurs sur des points juridiques ou fiscaux notamment.

ORPEA échange, tout au long de l'année avec les Commissaires aux Comptes qui peuvent être consultés sur certains points techniques précis dès que nécessaire.

Les outils de suivi de la performance économique et financière

Contrôle de gestion opérationnel

Le système de reporting des différents indicateurs économiques permet de suivre de façon continue et homogène l'évolution des performances de chacun des établissements du groupe et de s'assurer de leur adéquation avec les objectifs qui leur ont été fixés.

Les missions du contrôle de gestion sont larges et il est en relation étroite aussi bien avec la direction financière que l'exploitation :

- élaboration des budgets annuels pour chaque établissement ;
- élaboration d'un reporting et suivi budgétaire mensuel ;
- développement de nouveaux outils ou optimisation des outils existants pour une meilleure réactivité ;
- analyse sur des dossiers ponctuels, par exemple une simulation ou un ajustement budgétaire.

Concernant l'élaboration des budgets, l'objectif est de disposer d'une trame identique pour tous les établissements. Cette trame est pré remplie par le contrôle de gestion avec les différentes bases existantes. Le budget est ensuite complété et amendé par les directeurs d'établissement et les Directeurs Régionaux. Le budget se construit à la faveur d'un dialogue permanent entre l'exploitation et le contrôle de gestion. Après validation, il sert de feuille de route à chaque établissement et permet au contrôle de gestion un suivi permanent sur l'année.

Un document de contrôle budgétaire est établi mensuellement et permet de suivre l'évolution du chiffre d'affaire 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 $m + 1$ 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 Divisions lors de Comex où sont élaborés des plans d'actions, si nécessaire avec les responsables techniques du siège (médical, affaires sociales, achats, restauration et travaux).

En outre, des réunions sont organisées chaque mois dans chaque région afin de mettre en place ces plans d'action avec les directeurs d'établissement concernés, et remédier ainsi aux éventuels écarts.

Le taux d'occupation de tous les établissements est suivi en temps réel grâce à un intranet, qui permet quotidiennement la consolidation de l'ensemble des données.

Contrôle de gestion immobilier

La partie immobilière et le suivi des constructions fait l'objet d'un contrôle de gestion dédié.

Pour chaque construction ou restructuration lourde d'un établissement, un budget global et un planning sont établis par le service de maîtrise d'ouvrage. Ce budget est saisi dans une base développée en interne et détaillant chaque poste. Le budget est ensuite transformé en « marché » correspondant aux contrats signés avec les différents intervenants. Grâce à une saisie quotidienne des factures, le contrôle de gestion immobilier suit ensuite l'avancement des dépenses et le respect du planning.

Un tableau de bord mensuel pour chaque chantier est remis à la direction générale et à la maîtrise d'ouvrage permettant de contrôler le respect du planning et les écarts éventuels avec les budgets et ainsi d'apporter les mesures correctives nécessaires.

Concernant les investissements de maintenance sur les établissements à maturité, un budget annuel est défini et une base permet également un suivi.

Depuis septembre 2012, le service de gestion immobilière a été structuré afin de regrouper toutes les opérations administratives, comptables et financières liées au parc immobilier du Groupe.

La gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie est entièrement centralisée au siège administratif de chaque pays. Les sites opérationnels du groupe n'émettent pas de règlements puisque le paiement de l'ensemble des factures fournisseurs est assuré par ce siège.

Au niveau des sièges, le Groupe a mis en place des modalités de limitation de pouvoirs pour l'émission des moyens de paiement. Ainsi, au niveau de la Direction Financière du Groupe, seules six personnes, assurant des fonctions de direction, disposent de délégations de signature. Dans les Directions Financières des filiales à l'international, des pouvoirs spécifiques et des règles de procédure régissent ces limitations.

Par ailleurs, les flux de trésorerie du groupe font l'objet d'un contrôle quotidien afin de déceler toute opération inhabituelle.

Une centralisation est effectuée automatiquement toutes les nuits, par remontée des informations bancaires de la journée passée, qui sont intégrées dans un logiciel de trésorerie.

Le Comité d'Audit

Les missions du Comité d'Audit sont décrites au 1.4 –« *Organisation du Conseil* » du présent rapport.

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 ainsi établi chaque année et est mis à la disposition du public (notamment via le site internet de la société).

Le site Internet dédié à la communication financière (www.orpea-corp.com) met à la disposition du public toute l'information disponible dont les présentations effectuées à la communauté financières, les communiqués de presse, l'information réglementée, ...

La Direction Générale présente deux fois par an à la communauté financière les résultats du groupe. Le Groupe communique tout au long de l'année sur les points importants de son développement et va régulièrement à la rencontre de ses actionnaires et des nouveaux investisseurs institutionnels.

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 ;
- d'un audit lors des clôtures annuelles.

Une lettre d'affirmation, cosignée par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur financier, 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.

ANNEXE 1

Liste des mandats exercés par les mandataires sociaux au 31 décembre 2014

Docteur Jean-Claude Marian	
Mandats exercés au sein du Groupe	
France – société cotée	
Président du Conseil d'Administration	ORPEA
Espagne – société non cotée	
Administrateur	ORPEA IBERICA, RESIDENCIAL SENIOR 2000, CM EXTREMADURA DOS 2002, ARTEVIDA CENTROS RESIDENCIALES, CENTROS RESIDENCIALES ESTREMER, EXPLOTACION DE REAL SITIO DE SAN FERNANDO
Belgique – société non cotée	
Président du Conseil d'Administration	ORPEA BELGIUM
Italie – société non cotée	
Président du Conseil d'Administration	CASAMIA IMMOBILIARE
Membre du Conseil d'Administration	ORPEA ITALIA, CLINEA HOLDING

Monsieur Yves Le Masne	
Mandats exercés au sein du Groupe	
FRANCE	
Directeur Général	ORPEA – société cotée
Président SAS société non cotée	CLINEA, La Saharienne, Résidence Saint Luc, La Clairière, Clinique de Champvert, , MDR La Cheneraie, Organig, société de Champvert, Maja, Résidence La Cheneraie, Immobilière Leau Bonneveine, Mediter, Clinique de Soins de Suite du bois Guillaume, Clinique Psychiatrique de Seine Saint Denis, Le Clos St Sébastien 44, SFI France, Douce France Santé, Massilia Gestion Santé, Gerone Corp, Mex, Clinique Beau Site, Hôtel de l'Espérance, La Chavannerie, Home la Tour, Holding Mandres, Le Château de Bregy, Le Clos d'Aliénor, Les Jardins d'Aliénor, Holding Mieux Vivre, Les Grands Pins, Château de Champlatreux, Emcejidey, Le Clos Saint Grégoire, Clinique Marigny, Sud Ouest Santé, Maison de Santé Marigny, Clinique St Joseph, Clinique du Parc, Clinique Gallieni, Château de Goussonville, Résidence du Port, société de la Clinique Médicale de Goussonville, Archimède le Village, Alunorm, Clinique les Sorbiers, Clinique Castelviel, société d'exploitation de la clinique cardiologique de la maison blanche, société d'exploitation de la clinique néphrologique de la maison blanche, Clinique Montevideo – SAS La Tourelle, Clinique du Docteur Becq, Le Centre de rééducation fonctionnelle de Navenne, TCP DEV, Age Partenaires, Ap Bretigny, L'Oasis Palmeraie, Bon Air, La Cheneraie,

	Le Cercle des Aines, Alice Anatole & Cie, Actiretraite Montgeron
Président de SPPICAV société non cotée	Amundi Immobilier Novation Santé OPCI
Représentant permanent d'ORPEA (Administrateur) société non cotée	Résidence du Moulin, Le Vieux Château, Les Charmilles, Immobilière de Santé
Représentant permanent de CLINEA société non cotée	Sancellemoz (Administrateur), société civile des Praticiens du Grand Pré (Président)
Représentant permanent Douce France Sante société non cotée	Clinique du Cabirol (Administrateur)
Représentant permanent NIORT 94 société non cotée	SCS Bordes & Cie (Gérant)
Président et Administrateur Association société non cotée	Association Maisons de Retraite de la Picardie
Gérant de SARL société non cotée	Les Matines, Bel Air, SARL 95, SARL 96, La Maison de Louise, Gessimo, La Maison de Lucile, La Maison de Salomé, La Maison de Mathis, La Bretagne, L'Atrium, Gestihome Senior, IDF Résidences Retraite, La Maison d'Ombeline, Domea, Vivrea, ORPEA Dev, SPI, Amarmau, Niort 94, SARL 97, L'Allochon, L'Ombrière, Sogimob, Résidence du Parc de Bellejame, Résidence de Savigny, Résidence de la Puisaye, La Venetie, France Doyenne de Santé, Douce France Santé Arcachon, Douce France Santé Dourdan, Regina Renouveau, Marc Aurele Immobilier, DFS Immobilier, CRF Santé, Gueroult, Clinique du Château de Loos, Résidence Les Cédres, SARL Ancienne Abbaye, Le Verger d'Anna, Les Buissonnets, Tolosa Santé, Parassy, PCM Santé, Maison de Retraite du Château de Pile, Le Village de Boissise le Roi, Maison de Retraite la Madone,
Gérant de SNC société non cotée	Les Jardins d'Escudié, Margaux Pony, Than.Co, De la Maison Rose, Brechet, SNC Des Parrans, Les Acanthes
Gérant de SCI société non cotée	Route des Ecluses, les Rives d'Or, du Château, la Talaudière, ORPEA de St Priest, Balbigny, ORPEA St Just, ORPEA Decaux, La Tour Pujols, Les Rives de la Cerisaie, Val de Seine, le Clisclouet, Age 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 Maraichers, 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 B.A, Le Barbaras, La Sélika, JEM2, Château de la Chardonnière, SCI des Anes, ORPEA de L'Ile, 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'Aurette, 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 St Loup, SCI Larry, SCI Ardennaise, De Peix, Les Jardins de Castelviel, Cerdane, Villa Morgan, SCI de la Marne, SCI Ried Santé, Saint Victoret, Méditerranée
LUXEMBOURG – société non cotée	
Gérant	CENTRAL & EASTERN EUROPE CARE SERVICES HOLDING Sàrl GERMAN CARE SERVICES ENTERPRISE Sàrl

Monsieur Alexandre Malbasa	
Mandats exercés au sein du Groupe	
Administrateur	ORPEA – société cotée

Monsieur Jean-Patrick Fortlacroix	
Mandats exercés au sein du Groupe	
Administrateur	ORPEA – société cotée
Mandats exercés en dehors du Groupe	
Président SA	ADD EQUATION
Gérant de SARL	CADECO

SOCIETE FFP INVEST	
Mandats exercés au sein du Groupe	
Administrateur	ORPEA – société cotée
Mandats exercés en dehors du Groupe	
Administrateur	LT PARTICIPATIONS, IPSOS (société coté), SEB SA (société coté), SANEF, GRAN VIA 2008
Vice-président et Membre du Conseil de surveillance	IDI
Membre du Conseil de Surveillance	ONET, ZODIAC AEROSPACE (société coté), IDI EMERGING MARKETS
Président de SAS	FINANCIERE GUIRAUD
Gérant	FFP-LES GRESILLONS
Membre du Comité Exécutif	LDAP

Monsieur Thierry Mabilbe de Poncheville	
Mandats exercés au sein du Groupe	
Représentant permanent de FFP INVEST (Administrateur)	ORPEA – société cotée
Mandats exercés en dehors du Groupe	
Directeur Général Délégué	PSP SA
Administrateur	SICAV M.O. SELECT
Gérant	société Civile du Bannot

Madame Sophie Malarne–Lecloux	
Mandats exercés au sein du Groupe	
Administrateur	ORPEA – société cotée

Monsieur Alain Carrier	
Mandats exercés au sein du Groupe	
Administrateur	ORPEA – société cotée
Mandats exercés en dehors du Groupe	
Administrateur	ARQIVA, AIRWAVE, BROADCAST AUSTRALIA, SOLVEIG/GASSLED, SKYPE INTERPARKING FRANCE,
Gérant	CPP INVESTMENT BOARD EUROPE Sàrl, CPPIB CREDIT EUROPE Sàrl

Madame Bernadette Chevallier–Danet	
Mandats exercés au sein du Groupe	
Administrateur	ORPEA – société cotée
Mandats exercés en dehors du Groupe	
Président	ODO SAS

ANNEXE 2

Règlement intérieur du Conseil d'Administration

(Adopté par le Conseil d'Administration du 27 novembre 2013
Et modifié par le Conseil d'Administration du 11 décembre 2014)

Préambule

Adopté par le Conseil lors de sa séance du 27 novembre 2013, le présent Règlement 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'Etudes, dans l'intérêt de la société ORPEA (ci-après la « société ») et de ses Actionnaires.

Le Conseil d'Administration de la société se réfère aux principes de gouvernance d'entreprise tels que présentés par le Code AFEP-MEDEF.

Il est applicable à tous les Administrateurs, actuels ou futurs. L'acceptation du mandat d'administrateur entraîne l'adhésion au présent règlement.

1 – Droits et obligations des Administrateurs

1.1 – Chacun des membres du Conseil doit avoir connaissance :

- des statuts de la société, des recommandations du Code AFEP-MEDEF, et du présent règlement,
- des textes légaux et réglementaires qui régissent les sociétés anonymes à Conseil d'Administration françaises, spécialement : les règles limitant le cumul des mandats, celles relatives aux conventions et opérations conclues entre l'Administrateur et la société ;
- ainsi que des règles relatives à la détention et l'utilisation d'informations privilégiées, ci-après développées.

1.2 – Les Administrateurs sont tenus d'agir, en toutes circonstances, dans l'intérêt de la société et de l'ensemble de ses Actionnaires.

Les Administrateurs ont l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, dans lequel ils pourraient directement ou indirectement être impliqués. Ils s'abstiennent de participer aux débats et aux délibérations correspondantes.

1.3 – L'Administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Il limite le nombre de ses mandats de manière à être disponible.

Il informe le Secrétaire du Conseil d'Administration de tout nouveau mandat.

Chaque Membre du Conseil s'engage à être assidu :

- en assistant, le cas échéant même par des moyens de visioconférence ou de télécommunication à toutes les réunions du Conseil, sauf en cas d'empêchement majeur ;
- en assistant dans la mesure du possible à toutes les Assemblées Générales d'Actionnaires ;
- en assistant aux réunions des Comités d'Etudes dont il serait membre.

1.4 – Les Administrateurs s’engagent à ne pas s’exprimer individuellement en dehors des délibérations internes au Conseil sur des questions évoquées en Conseil.

A l’extérieur de la société, seule une expression collégiale est possible, notamment sous forme de communiqués destinés à l’information des marchés.

S’agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, l’Administrateur doit se considérer astreint à un véritable secret professionnel qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par l’article L.225-37 alinéa 5 du Code de Commerce.

De façon générale, l’intégralité des dossiers des séances du Conseil d’Administration, ainsi que les informations recueillies pendant ou en dehors des séances du Conseil, sont confidentiels sans aucune exception, indépendamment du point de savoir si les informations recueillies ont été présentées comme confidentielles par le Président.

L’Administrateur prend toutes mesures utiles pour que cette confidentialité soit préservée.

1.5 – Chaque Administrateur doit être propriétaire d’au moins une action de la société.

Les actions détenues par l’Administrateur, son conjoint, son enfant mineur non émancipé ou encore par toute autre personne interposée, doivent être inscrites sous forme nominative : soit au nominatif pur auprès du mandataire de la société, soit au nominatif administré auprès d’un intermédiaire dont les coordonnées seront communiquées au Secrétaire du Conseil d’Administration.

1.6 – Déontologie boursière

– Principes –

Une information privilégiée ne doit être utilisée par l’Administrateur que dans le cadre de l’exécution de son mandat. Elle en doit être en aucun cas communiquée à un tiers en dehors du cadre de l’exercice du mandat d’Administrateurs, et à des fins autres, ou pour une activité autre que celles à raison desquelles elle est détenue.

Tout Administrateur a le devoir de s’abstenir d’effectuer, ou de faire effectuer, ou de permettre à autrui d’effectuer sur la base de cette information, des opérations sur les titres de la société, tant que cette information n’est pas rendue publique.

Il est de la responsabilité personnelle de chacun des Administrateurs d’apprécier le caractère privilégiée d’une information qu’il détient et, en conséquence, de s’autoriser ou de s’interdire toute utilisation ou transmission d’information, ainsi que d’effectuer ou de faire effectuer toute opération sur les titres de la société.

En outre, l’Administrateur s’abstient d’effectuer des opérations spéculatives sur les titres de la société ; il lui est ainsi interdit d’effectuer toute opération sur d’éventuels instruments financiers relatifs à des titres émis par la société à découvert ou en report.

- Périodes dites de « fenêtres négatives » -

Pendant la période précédant la publication de toute information privilégiée dont ils ont connaissance, les membres du Conseil d'Administration, en leur qualité d'initiés, doivent s'abstenir, conformément à la loi, de toute opération sur les titres de la société.

En outre, il leur est interdit, conformément aux recommandations de l'AMF, de réaliser toute opération sur les titres pendant les périodes suivantes :

- trente jours calendaires minimum avant la date du communiqué sur les résultats annuels et semestriels, ainsi que le jour dudit communiqué ;
- quinze jours calendaires minimums avant la date du communiqué de l'information trimestrielle, ainsi que le jour dudit communiqué.

La même règle s'appliquera s'il y a lieu à la communication des résultats annuels et semestriels prévisionnels.

- Délit d'initié -

L'Administrateur déclare être informé des dispositions en vigueur relatives à la détention d'informations privilégiées et au délit d'initié : article L.465-1 du Code Monétaire et Financier et articles 621-1 et suivants du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Il est notamment rappelé que, conformément à la réglementation applicable, les Administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées, telles que définies par décret, doivent déclarer à l'AMF les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges d'actions de la société, ainsi que les transactions opérées sur des instruments qui leur sont liés, dès lors que le montant cumulé de ces opérations excède 5 000 euros pour l'année civile en cours.

Les Administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées, transmettent leur déclaration à l'AMF, par voie électronique via un extranet appelé ONDE qui est accessible sur le site internet de l'AMF ou à l'adresse suivante : onde.amf-France.org., dans un délai de cinq jours de négociation suivant la réalisation de l'opération.

Lors de la communication à l'AMF, les déclarants transmettent au Secrétaire du Conseil d'Administration de la société une copie de cette communication.

Les déclarations sont ensuite mises en ligne sur son site par l'AMF et font l'objet d'un état récapitulatif annuel dans le Document de référence de la société.

2 - Missions et compétences du Conseil d'Administration

2.1 - Le Conseil est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des Actionnaires et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre.

Il peut décider la création de Comités chargés d'étudier les questions que lui-même, ou son Président, soumet, pour avis, à leur examen.

Les Administrateurs de la société :

- Apportent leurs compétences et leur expérience professionnelle ;
- Ont un devoir de vigilance et exercent leur totale liberté de jugement.

Cette liberté de jugement leur permet notamment de participer, en toute indépendance, aux décisions ou travaux de Conseil et, le cas échéant, de ses Comités d'Etudes.

L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement d'un trop grand nombre d'Administrateurs au même moment et à favoriser un renouvellement harmonieux des Administrateurs.

2.2 – Le Conseil d'Administration choisit le mode d'exercice de la direction générale de la société. Il a opté dans sa séance du 30 juin 2011 pour la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général.

2.3 – Le Conseil d'Administration élit, parmi ses membres, un Président, personne physique.

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.

Il peut demander communication de tout document ou information propre à éclairer le Conseil d'Administration dans le cadre de la préparation de ses réunions.

Le Président du Conseil d'Administration consacre ses meilleurs efforts à promouvoir en toute circonstance les valeurs et l'image de la société. Il s'exprime es qualité.

Il dispose des moyens matériels nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

Le Conseil choisit également la personne devant remplir les fonctions de secrétaire, qui peut être choisie en dehors de ses membres. Le Secrétaire établit les procès verbaux des réunions du Conseil et en assure la diffusion. Il est habilité à certifier conformes les copies ou extraits desdits procès-verbaux.

En raison de la composition actuelle du capital social de la société, la proportion des administrateurs indépendants que doit comporter le Conseil est d'au moins un tiers. La définition de membre indépendant qui a été retenue pour le Conseil est celle donnée par le Code AFEP-MEDEF : un membre 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.

Dans cet esprit, les critères qui pourront guider le Conseil pour qualifier un membre d'indépendant seront les suivants :

- Ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- Ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel

ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

- Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - o significatif de la société ou de son groupe ;
 - o ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans.

2.4 – Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'Actionnaires et au Conseil d'Administration. Il représente la société vis-à-vis des tiers.

Toutefois, pour toutes les opérations suivantes, le Directeur Général devra recueillir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration :

- investissement, acquisition, de tout actif ou participation d'un montant unitaire supérieur à 20 M€ ;
- désinvestissement/cession de tout actif non immobilier d'un montant unitaire supérieur à 5 M€ ;
- désinvestissement/cession de tout actif immobilier d'un montant supérieur à 30 M€ par opération ;
- tout emprunt ou financement d'un montant unitaire supérieur à 100 M€, ou modification d'un emprunt ou financement existant d'un montant supérieur à 100 M€, étant précisé que les opérations de financement quel que soit leur montant ne peuvent entraîner une dilution sans avoir été expressément autorisées par le Conseil d'Administration (le Directeur Général devant en informer le Conseil d'Administration lors de sa prochaine séance pour tout emprunt ou financement 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 en cas de 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.

3 – Fonctionnement du Conseil d'Administration

3.1 – Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, sur la convocation de son Président.

Les convocations sont faites par tous moyens (lettre, télécopie, courrier électronique) et même verbalement. Elles 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 du dernier Conseil. Elles précisent le lieu de la réunion qui peut être le siège social ou tout autre endroit.

Lorsque les circonstances l'exigent, le Président pourra solliciter la position du Conseil en le convoquant exceptionnellement dans les 24 heures.

Les dates des réunions du Conseil de l'année suivante sont fixées au plus tard le 31 décembre, sauf réunion extraordinaire.

Dans toute la mesure du possible, les documents nécessaires pour informer les Administrateurs sur l'ordre du jour et sur toutes questions soumises à l'examen du Conseil sont joints à la convocation ou bien leur sont adressés dans un délai raisonnable, préalablement à la réunion.

3.2 – Dans le cadre des décisions à prendre, l'administrateur doit s'assurer qu'il dispose des informations qu'il juge indispensables au bon déroulement des travaux du Conseil et des Comités. Si elles ne sont pas mises à sa disposition, ou s'il estime qu'elles ne le sont pas, il doit en faire la demande. Ses demandes sont adressées au Président du Conseil d'Administration qui doit s'assurer que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président fait, lors de chaque réunion, un point sur les opérations significatives conclues depuis la précédente réunion ainsi que sur les principaux projets en cours et susceptibles d'être conclus avant le prochain Conseil. Le Conseil procède chaque année à un examen portant sur les points essentiels du rapport de gestion, ainsi que sur les délibérations présentées à l'Assemblée Générale des actionnaires. Par ailleurs, le Conseil d'Administration est informé au moins une fois par semestre, par la Direction Générale, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements de la société.

Entre les réunions, les administrateurs reçoivent toute l'information utile concernant la société, si l'importance ou l'urgence de l'information l'exigent.

Le Conseil d'Administration peut confier à un ou plusieurs de ses membres, ou à des tiers, des missions ou mandats exceptionnels ayant notamment pour objet l'étude d'un ou plusieurs sujets déterminés.

3.3 – Pour la validité des délibérations du Conseil d'Administration, le nombre des membres présents doit être au moins égal à la moitié du total des membres.

Les administrateurs peuvent se faire représenter par un autre administrateur au moyen d'un pouvoir écrit.

Le Président du Conseil peut inviter toute personne extérieure au Conseil d'Administration à participer à tout ou partie des réunions de celui-ci, sans prendre part aux délibérations.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage égal des voix, la voix du Président est prépondérante.

3.4 – Conformément aux dispositions légales et réglementaires et à l'article 17, § 2, des statuts, les Administrateurs qui participent aux réunions du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunications sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Cependant, ces modes de participation sont exclus lorsqu'il s'agit pour le Conseil de délibérer sur les points suivants :

- L'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés de la société ;
- L'établissement du rapport de gestion incluant le rapport sur la gestion du Groupe ;

Les caractéristiques techniques de moyens de visioconférence doivent permettre une retransmission en continu des débats.

3.4 – Les délibérations du Conseil doivent être claires. Le procès-verbal de séance doit résumer les débats et indiquer les décisions prises. Il revêt une importance particulière puisque c'est lui qui fournit, le cas échéant, la trace des diligences du Conseil dans l'accomplissement de ses missions. Sans être inutilement détaillé, il doit succinctement mentionner les questions soulevées ou les réserves émises.

Les procès-verbaux des Conseils sont établis après chaque réunion et transmis à tous les membres du Conseil, qui sont invités à faire part de leurs observations. Les observations éventuelles sont débattues lors du Conseil suivant. Le texte définitif du procès-verbal de la réunion précédente est alors soumis à l'approbation du Conseil.

4 – Comités d'Etudes

Lorsque le Conseil d'Administration crée des Comités d'Etudes, il en fixe la composition et les attributions.

Ces Comités agissent dans le cadre la délégation qui leur a été donnée par le Conseil et n'ont donc pas de pouvoir de décision.

Les membres des Comités sont choisis parmi les membres du Conseil. Ils sont désignés par le Conseil sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations. La durée de leur mandat coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur, étant entendu que le Conseil peut à tout moment modifier la composition des Comités et par conséquent mettre fin à un mandat de membre d'un Comité.

Le Conseil peut confier à leur Président, ou à un ou plusieurs de leurs membres, toute mission ou mandat exceptionnel afin de mener des travaux spécifiques d'étude ou de prospective.

Le mandataire rend compte de ces travaux au Comité concerné afin qu'il en délibère et en rende compte, à son tour, au Conseil d'Administration.

Les Comités d'Etudes peuvent prendre contact, dans l'exercice de leurs attributions, avec les principaux dirigeants de la société après en avoir informé le Président du Conseil d'Administration et à charge d'en rendre compte au Conseil.

En aucun cas, les Comités ne peuvent se substituer aux pouvoirs de la Direction générale.

4.1 – Comité d'Audit

4.1.1 – Missions

Le Comité d'Audit assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, afin de préparer les décisions du Conseil d'Administration dans le domaine financier et comptable.

Sans préjudice des compétences du Conseil d'Administration et de la Direction Générale, ce Comité est notamment chargé d'assurer le suivi :

- a) du processus d'élaboration de l'information financière ;
- b) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- c) du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés, par les Commissaires aux Comptes ;
- d) et d'émettre une recommandation sur les Commissaires aux Comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale et de veiller à leur indépendance.

Ce suivi permet au Comité d'émettre, si nécessaire, des recommandations quant à l'amélioration des processus existants, et éventuellement à la mise en place de nouvelles.

Le Comité d'Audit peut être consulté sur toute question relative aux procédures de contrôle de risques inhabituels, notamment quand le Conseil ou la Direction Générale juge utile de lui soumettre.

4.1.2 - Organisation des travaux

Le Comité d'Audit est composé au moins de trois membres, Administrateurs de la société et non dirigeants.

Il est présidé par un Administrateur indépendant et la part des Administrateurs indépendants doit être au moins de 2/3.

Les membres doivent présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Le Président du Comité d'Audit oriente chaque année ses travaux, en fonction de l'appréciation qu'il se fait de l'importance de tel ou tel type de risques encourus, en accord avec la Direction Générale et le Conseil.

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile et au moins deux fois par an.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation.

Il est adressé aux membres du Comité préalablement à leur réunion avec les éléments utiles à leurs débats.

Le secrétariat du Comité est assuré par le Secrétaire du Conseil.

Pour mener à bien sa mission, le Comité d'Audit entend, s'il le juge utile, les Commissaires aux Comptes et les dirigeants de la société, responsables notamment de l'établissement des comptes et du Contrôle interne, hors la présence de la Direction Générale.

Il examine les principes et les méthodes, le programme et les objectifs ainsi que les conclusions générales des missions de contrôle opérationnel de l'Audit Interne.

Les Commissaires aux Comptes portent à la connaissance du Comité d'Audit :

- a) leur programme général de travail mis en œuvre ainsi que les différents sondages auxquels ils ont procédé ;
- b) les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes devant être arrêtés ou autres documents comptables, en faisant toutes observations utiles sur les méthodes d'évaluation utilisées pour leur établissement ;
- c) les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes ;
- d) les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications ci-dessus sur les résultats de la période, comparés à ceux de la période précédente.

Les Commissaires aux Comptes examinent en outre avec le Comité d'Audit les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques.

Ils portent à la connaissance du Comité les faiblesses significatives du Contrôle interne, pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et lui communiquent chaque année les documents requis par la loi.

Le Comité peut également, en accord avec la Direction Générale, s'informer auprès des personnes susceptibles de l'éclairer dans l'accomplissement de sa mission, notamment les cadres responsables économiques et financiers et ceux qui ont en charge le traitement de l'information.

4.1.3 – Rapport d'activité

Le Comité d'Audit rend compte régulièrement au Conseil d'Administration de l'exercice de ses missions et recueille ses observations.

Le Comité informe sans délai le Conseil de toute difficulté rencontrée.

Le Comité d'Audit émet dans son compte rendu les avis qu'il juge utiles :

- sur l'aptitude des différentes procédures et du dispositif global à atteindre leur objectif de maîtrise de l'information et des risques ;
- sur l'application effective des procédures en place, et le cas échéant, sur les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Il y formule également toutes recommandations et propositions visant à améliorer l'efficacité des différentes procédures et du dispositif global ou à les adapter à une situation nouvelle.

Si au cours de ses travaux, le Comité détecte un risque important qui ne lui paraît pas être traité de manière adéquate, il en alerte le Président du Conseil.

4.2 – Comité des Nominations et des Rémunérations

4.2.1 – Missions

Le Conseil d'Administration fixe librement les rémunérations du Président, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour missions principales, dans le cadre des travaux du Conseil d'Administration :

- d'éclairer la décision du Conseil sur les modalités d'exercice de la Direction Générale et sur le statut des dirigeants mandataires sociaux ;
- de faire des propositions au Conseil pour les choix des Administrateurs ;
- de faire au Conseil des propositions de création et de composition des Comités ;
- d'évaluer périodiquement la structure, la taille et la composition du Conseil d'Administration et lui soumettre des recommandations concernant toute modification éventuelle ;
- de débattre de la qualification d'Administrateur indépendant qui est revue chaque année par le Conseil d'Administration avant la publication du Rapport annuel ;
- d'émettre un avis sur les propositions du Président du Conseil d'Administration pour la nomination du Directeur Général et du Directeur Général Délégué ;
- d'établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux applicable en particulier en cas de vacance imprévisible ;
- de s'assurer de l'application du Code de gouvernement d'entreprise auquel la société se réfère ;
- de préparer les décisions du Conseil en matière de mise à jour de son Règlement Intérieur ;
- d'établir des propositions relatives notamment
 - o à la rémunération fixe et variable du Président du Conseil ainsi que tout autre avantage perçu
 - o à la rémunération fixe et variable du Directeur Général et du Directeur Général Délégué ainsi que tout autre avantage perçu (retraite, indemnités de départ ...)
 - o au montant de l'enveloppe des jetons de présence à soumettre à l'Assemblée Générale ainsi que de leur mode de distribution
 - o à la mise en place de plans incitatifs à long terme, comme par exemple ceux qui pourraient prévoir des distributions de stock-options ou d'actions gratuites aux mandataires sociaux.

4.2.2 – Organisation des travaux

Le Comité des Nominations et des Rémunérations est composé au moins de trois membres, Administrateurs de la société et non dirigeants.

Il est présidé par un Administrateur indépendant et composé majoritairement d'Administrateurs indépendants.

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile, et au moins une fois par an, préalablement à l'approbation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale annuelle, pour examiner les projets de résolutions qui lui seront soumis et qui entrent dans son domaine de compétence.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité en relation avec le Conseil, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation. Il est adressé aux membres du Comité préalablement à leur réunion avec les éléments utiles à leurs débats.

Le Président du Conseil est associé à ces travaux à l'exception de tous les sujets qui le concernent personnellement.

4.2.3 – Rapport d'activité

Le Comité doit régulièrement faire le compte rendu de ses travaux au Conseil et lui faire des propositions.

5 – Rémunération des Administrateurs

L'Administrateur reçoit des jetons de présence dont l'enveloppe est votée par l'Assemblée Générale Ordinaire et dont la répartition est décidée par le Conseil, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunération. Cette répartition tient compte des fonctions exercées par les Administrateurs au sein du Conseil et des Comités, ainsi que de leur participation effective.

Il peut être alloué par le Conseil d'Administration des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats spéciaux confiés à des Administrateurs.

6 – Evaluation annuelle du fonctionnement du Conseil

Le Conseil procède périodiquement à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement ainsi qu'à ceux de ses Comités. Un point sera fait par le Conseil sur ce sujet une fois par an, et une évaluation formalisée, sous l'autorité du Président du Conseil d'Administration, sera réalisée tous les trois ans. Le Conseil prend le cas échéant, toute mesure de nature à l'améliorer.

Le Conseil en informe les Actionnaires dans le Document de référence.

3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Saint Honoré BK&A
140, rue du Faubourg Saint-honoré
75008 Paris

Deloitte & Associés
185 avenue Charles de Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

ORPEA

Société Anonyme

115, rue de la Santé
75013 Paris

**Rapport des Commissaires aux Comptes
établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce
sur le rapport du Président du Conseil d'Administration**

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société ORPEA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 7 mai 2015

Les Commissaires aux Comptes

Saint Honoré BK&A

Deloitte & Associés

Emmanuel KLINGER

Joël ASSAYAH

4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

Saint Honoré BK&A
140, rue du Faubourg Saint-honoré
75008 Paris

Deloitte & Associés
185 avenue Charles de Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

ORPEA

Société Anonyme

115, rue de la Santé
75013 Paris

Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

a. Convention de modalités d'investissement avec FFP Invest

(Autorisation en date du 11 décembre 2014)

Administrateur concerné :

FFP Invest, dont Thierry Mabillet de Poncheville est le représentant permanent

Nature et objet :

Cette convention vise à accorder des droits similaires à ceux accordés à CPPIB dans la Convention d'Investissement du 11 décembre 2013 en cas de sortie du capital et en cas de nouvelles augmentations de capital. Les droits ainsi accordés offrent à la société FFP Invest :

- Tant qu'elle détiendra au moins 5% du capital de la Société, la possibilité de participer à toute augmentation de capital à venir de la Société ou, si l'opération envisagée ne lui permet pas de souscrire à ladite augmentation de capital, de se reluer par tous moyens à convenir entre les parties ;
- Le droit 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.

b. Convention de modalités d'investissement avec SOFINA

(Autorisation en date du 11 décembre 2014)

Administrateur concerné :

Sophie Malarme-Lecloux, administrateur nommé sur proposition de SOFINA

Nature et objet :

Cette convention vise à accorder des droits similaires à ceux accordés à CPPIB dans la Convention d'Investissement du 11 décembre 2013 en cas de sortie du capital et en cas de nouvelles augmentations de capital. Les droits ainsi accordés offrent à la société SOFINA :

- Tant qu'elle détiendra au moins 5% du capital de la Société, la possibilité 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 ;

- Le droit 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.

c. Convention de modalités d'investissement avec Monsieur Jean-Claude Marian

(Autorisation en date du 11 décembre 2014)

Administrateur concerné :

Monsieur Jean-Claude Marian

Nature et objet :

Cette convention vise à accorder des droits similaires à ceux accordés à CPPIB dans la Convention d'Investissement du 11 décembre 2013 en cas de sortie du capital et en cas de nouvelles augmentations de capital. Les droits ainsi accordés offrent à Monsieur Jean-Claude Marian :

- Tant qu'il détiendra au moins 5% du capital de la Société, la possibilité 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 ;
- Le droit d'obtenir l'assistance de la Société dans le cadre de toute opération de cessions de titres importantes que Monsieur Jean-Claude Marian souhaiterait réaliser. Une cession de titre est qualifiée d'importante si elle porte sur plus de 10% du capital vendu à une personne déterminée, ou sur plus de 5% en cas de vente à des investisseurs divers. L'assistance de la Société consiste en la coordination des actionnaires vendeurs, et la fourniture de son assistance raisonnable pour faciliter les opérations de vente.

d. Avenant à la Convention d'Investissement avec CPPIB

(Autorisation en date du 11 décembre 2014)

Administrateur concerné :

Monsieur Alain CARRIER, administrateur nommé sur proposition de CPPIB

Nature et objet :

Dans le cadre de l'entrée de CPPIB au capital, la Société a conclu avec CPPIB une Convention d'Investissement, ayant pour objet de déterminer les principales modalités de l'investissement de CPPIB. La Convention d'Investissement a fait l'objet d'un avenant prévoyant une 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 selon les modalités suivantes :

- 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'informerait 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.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

1. Dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

a. Souscription d'une assurance chômage au bénéfice de Monsieur Yves Le Masne, Directeur Général

(Autorisation en date du 29 juin 2006)

Administrateur 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.

Modalités :

Le montant des primes versées par votre Société au titre de l'exercice 2014 s'est élevé à 50 835 euros HT.

b. Souscription d'une assurance chômage au bénéfice de Monsieur Jean-Claude Brdenk, Directeur Général délégué chargé de l'exploitation

(Autorisation en date du 25 avril 2013)

Mandataire concerné :

Monsieur Jean-Claude Brdenk

Nature et objet :

Souscription au bénéfice de Monsieur Jean-Claude Brdenk d'une assurance chômage dont les primes sont prises en charge par la Société.

Modalités :

Le montant des primes versées par votre Société au titre de l'exercice 2014 s'est élevé à 20 301 euros HT.

c. Assistance juridique et judiciaire

Administrateur concerné :

Monsieur Alexandre Malbasa

Nature et objet :

Assistance en matière de contentieux et de précontentieux.

Modalités :

Au titre de l'exercice, le montant des honoraires versés à Maître Alexandre Malbasa par votre Société s'est élevé à 174 558 euros HT.

2. Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

a. Indemnités en cas de cessation du mandat de Monsieur Yves Le Masne, Directeur Général

(Autorisations en date des 25 mars 2013 et 25 avril 2013)

Administrateur concerné :

Monsieur Yves Le Masne

Nature et objet :

Le Conseil d'administration, lors des séances des 25 mars 2013 et 25 avril 2013, à la suite de la fin du contrat de travail de Monsieur Yves Le Masne, et compte tenu de son importante contribution au développement du Groupe depuis plusieurs années, a autorisé l'attribution à Monsieur Yves Le Masne d'une indemnité en cas de cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social d'un montant correspondant à vingt-quatre (24) mois de rémunération brute fixe et variable (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés).

Une telle indemnité serait versée par la Société :

- en cas de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ;
- ou
- en cas de changement de contrôle (le changement de contrôle s'entendant de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci) ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'administration ou du mandataire concerné.

Cette indemnité sera allouée par le Conseil d'administration sous réserve que la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédant celui du départ du mandataire concerné ait été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle), une réduction proportionnelle de ce montant étant prévue au cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédents était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible non exceptionnelle et aucune indemnité n'étant versée en-dessous d'un taux de 50%.

Un dispositif particulier est prévu en cas de départ dans les 24 mois de la nomination.

Si Monsieur Yves Le Masne peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les six mois suivant la fin de ses fonctions, cette indemnité ne pourra pas lui être versée.

Modalités :

Cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice.

b. Indemnités en cas de cessation du mandat de Monsieur Jean-Claude Brdenk, Directeur Général délégué chargé d'exploitation

(Autorisations en date des 25 mars 2013 et 25 avril 2013)

Mandataire concerné :

Monsieur Jean-Claude Brdenk

Nature et objet :

Le Conseil d'administration, lors des séances des 25 mars 2013 et 25 avril 2013, à la suite de la fin du contrat de travail de Monsieur Jean-Claude Brdenk, et compte tenu de son importante contribution au développement du Groupe depuis plusieurs années, a autorisé l'attribution à Monsieur Jean-Claude Brdenk d'une indemnité en cas de cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social d'un montant correspondant à vingt-quatre (24) mois de rémunération brute fixe et variable (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés).

Une telle indemnité serait versée par la Société :

- en cas de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ;
- ou
- en cas de changement de contrôle (le changement de contrôle s'entendant de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci) ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'administration ou du mandataire concerné.

Cette indemnité sera allouée par le Conseil d'administration sous réserve que la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédant celui du départ du mandataire concerné ait été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle), une réduction proportionnelle de ce montant étant prévue au cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédents était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible non exceptionnelle et aucune indemnité n'étant versée en-dessous d'un taux de 50%.

Un dispositif particulier est prévu en cas de départ dans les 24 mois de la nomination.

Si Monsieur Jean-Claude Brdenk peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les six mois suivant la fin de ses fonctions, cette indemnité ne pourra pas lui être versée.

Modalités :

Cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice.

c. Convention d'Investissement avec CPPIB

(Autorisation en date du 11 décembre 2013)

Administrateur concerné :

Monsieur Jean-Claude Marian

Nature et objet :

Dans le cadre de l'entrée de CPPIB au capital, la Société a conclu avec CPPIB une Convention d'Investissement, ayant pour objet de déterminer les principales modalités de l'investissement de CPPIB. Cet investissement a été réalisé au travers de l'acquisition par CPPIB, le 11 décembre 2013, d'actions ORPEA détenues préalablement par M. Jean-Claude Marian et la société Santé Finance et Investissements qu'il contrôle (ci-après « l'Acquisition ») et par l'augmentation de capital par placement privé réalisée concomitamment le 16 décembre 2013 (ci-après « l'Augmentation de Capital »).

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 8% des droits de vote, et par deux administrateurs dès lors que CPPIB détient au moins 16% des droits de vote, ce (ou ces) administrateur(s) ayant vocation à siéger au Comité d'Audit, au Comité des Nominations et des Rémunérations et à tout nouveau comité qui serait créé ;
- Tant que CPPIB détient au moins 5% du capital de la Société, la Société fera tous les efforts pour lui permettre de souscrire à toute augmentation de capital au prorata de sa participation dans la Société ;
- CPPIB ne pourra pas céder les actions acquises ou souscrites dans le cadre de l'Acquisition et de l'Augmentation de Capital pendant une période de dix-huit (18) mois à compter de la date d'Acquisition ; après expiration de cette période, CPPIB pourra solliciter la coopération

de la Société pour mener à bien d'éventuelles cessions de blocs ou placements privés significatifs ;

- CPPIB pourra continuer à acquérir des titres de la Société, directement ou indirectement, sur et hors marché.

Modalités :

Cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice.

Convention approuvée au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, de la convention suivante déjà approuvée par l'assemblée générale du 25 juin 2014, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 6 mai 2014.

Avance en compte courant consentie par Monsieur Jean-Claude Marian

(Autorisation en date du 29 avril 2014)

Administrateur concerné :

Monsieur Jean-Claude Marian

Nature et objet :

Monsieur Jean-Claude Marian a avancé une somme de 70 millions d'euros à la société ORPEA SA en décembre 2013. Cette avance a été rémunérée à compter du 1^{er} janvier 2014 au taux prévu à l'article 39-1 3° du Code Général des Impôts (taux fiscal de référence pour les intérêts servis aux associés).

Modalités :

Cette avance a été totalement remboursée au cours de l'exercice 2014. Le montant des intérêts comptabilisés sur l'exercice s'élève à 1 054 154 euros.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 7 mai 2015

Les Commissaires aux Comptes

Saint Honoré BK&A

Deloitte & Associés

Frédéric BURBAND

Joël ASSAYAH

CHAPITRE IV : PRESENTATION DE L'ACTIVITE DU GROUPE ORPEA

Le Groupe ORPEA a pour mission et métier d'offrir une prise en charge globale de la Dépendance, physique ou psychique, pour court, moyen et long séjours à travers un réseau d'établissements spécialisés en Europe : maisons de retraite médicalisées, Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation et Cliniques Psychiatriques. ORPEA propose ainsi une offre répondant aussi bien aux attentes des Autorités de Tutelle européennes qu'aux résidents et patients, visant un meilleur accès aux soins et facilitant le parcours des patients.

Depuis sa création, ORPEA a toujours placé la qualité de ses soins, de ses prestations et de ses services au cœur de sa stratégie de développement : sa mission est d'offrir à ses patients et résidents les meilleures conditions de sécurité et de bien-être au sein de ses établissements.

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 26 ans, un des leaders européens de la prise en charge de la Dépendance avec 54 098 lits répartis sur 545 établissements dans 6 pays.

Fort d'une organisation structurée et dimensionnée pour son expansion internationale, de sa flexibilité financière, et de ses plateformes dans 6 pays européens, ORPEA va continuer de répondre aux défis du vieillissement des populations, en Europe et en Chine, par la mise en place d'une offre de qualité pour prendre en charge la grande dépendance.

1. L'ACTIVITE D'ORPEA : ACTEUR EUROPEEN DE LA PRISE EN CHARGE GLOBALE DE LA DEPENDANCE

Le métier du Groupe ORPEA s'est construit autour des différentes formes de dépendance : la perte d'autonomie liée à l'avancée en âge et la prise en charge des affections sanitaires. ORPEA prend ainsi en charge les dépendances physiques et psychiques, permanentes ou temporaires, à moyen et long terme. ORPEA propose ainsi une offre uniforme, au travers de 3 types de structure dont le fonctionnement et les principes sont identiques dans tous les pays européens :

- Des maisons de retraite médicalisées accueillant des personnes âgées de plus de 60 ans, dont le niveau de dépendance ne permet plus le maintien à domicile. Il s'agit d'une prise en charge permanente ;
- Des cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) accueillant des personnes qui ont besoin de retrouver leur autonomie après un épisode aigu d'une maladie chronique, un accident de la vie, ou encore des traumatismes postopératoires. Il s'agit d'une prise en charge temporaire dont la durée moyenne de séjour se situe entre 2 et 5 semaines ;
- Des cliniques de Psychiatrie accueillant des personnes atteintes de pathologies mentales aiguës. Il s'agit d'une prise en charge temporaire dont la durée moyenne de séjour est d'environ 30 jours.

Afin de favoriser la continuité de prise en charge des personnes en perte d'autonomie, entre la clinique, le domicile et les maisons de retraite, tel qu'encouragé par les pouvoirs publics et les attentes des familles, ORPEA propose aussi des services d'aide à domicile pour les personnes en perte d'autonomie souhaitant demeurer à domicile.

1.1 – HISTORIQUE : CONSTRUCTION METHODIQUE D'UN GROUPE EUROPEEN

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.

1989 – 1995 : le Groupe se développe en France, essentiellement par la création de 46 établissements, représentant 4 600 lits de maisons de retraite.

1995 : Consolidation et structuration de l'organisation : le Groupe ORPEA crée un siège administratif en région parisienne afin d'organiser et contrôler les aspects comptables, financiers et sociaux du Groupe ORPEA. Des méthodes de management homogénéisées sont mises en place sur l'ensemble des sites du Groupe et formalisent les premières étapes d'une démarche qualité systématique et pérenne.

1999 : Développement d'une offre de soins de moyen séjour : ORPEA met l'accent sur la création et l'acquisition de cliniques de Soins de Suite et 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 ORPEA d'asseoir sa notoriété en France et en Europe. L'ouverture du capital fut aussi un levier financier pour ORPEA afin d'accélérer ses développements en France et, en Europe.

2004 : Ouverture sur l'Europe : ORPEA ouvre ses 2 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, un des leader de la prise en charge de la Dépendance en Espagne 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 dupliquer 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 1^{er} fonds de pension canadien, CPPIB qui gère environ 200 milliards de dollars canadiens, devient le 1^{er} 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 2 acquisitions stratégiques : Senevita en Suisse (2 293 lits / 21 maisons de retraite) et Silver Care en Allemagne (5 963 lits / 61 maisons de retraite). Ces opérations permettent au Groupe de doubler la taille de son réseau international et représentent plus de 330 M€ de chiffre d'affaires additionnel en année pleine, à maturité.

1.2 – L'OFFRE D'ORPEA : UNE OFFRE DE PRISE EN CHARGE DIVERSIFIÉE A TOUS LES STADES DE LA DEPENDANCE

1.2.1 – Les établissements pour personnes âgées du Groupe ORPEA

► Offre d'accueil diversifiée

La principale offre des résidences ORPEA, aussi bien en France qu'en Belgique, Espagne, Italie, Suisse ou Allemagne, est bien entendu le long séjour qui propose les services suivants :

- un accompagnement et une prise en charge adaptés à chaque résident ;
- des services logistiques et d'accueil tels que l'hébergement, la restauration, la blanchisserie du linge, l'entretien des chambres ainsi que diverses animations.

Le Groupe a également développé des offres complémentaires :

- Résidence service notamment en Suisse et en Belgique pour les personnes âgées non dépendantes qui souhaitent avoir à disposition des services communs tels que les repas, le ménage mais aussi un cabinet médical et quelques soins ;
- Hébergement temporaire : la personne âgée peut être amenée à séjourner temporairement dans une résidence du Groupe lorsque par exemple :
 - o les aidants sont épuisés et ont besoin d'un temps de répit pour se reposer ;
 - o le conjoint est hospitalisé et il ne peut plus assurer la continuité de la prise en charge avec les professionnels du domicile;
 - o la personne âgée sort d'une hospitalisation et le retour à domicile est jugé trop précoce pour la famille.
- 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 la resocialisation et les rencontres. Ces solutions ont pour objectif de soulager les aidants familiaux dans la prise en charge de leur proche et de profiter de leur venue pour informer et accompagner les proches au quotidien.

Dans tous les pays où le Groupe est présent, ORPEA propose également des unités protégées dédiées à l'accueil des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer et de pathologies apparentées.

La maladie d'Alzheimer et les pathologies neuro-dégénératives associées sont des maladies qui provoquent, progressivement, la perte des fonctions supérieures, conduisant inexorablement à la dépendance psychique et physique dans tous les actes de la vie quotidienne.

Le Groupe ORPEA s'implique particulièrement dans la prise en charge de ces malades, en proposant une à plusieurs unités adaptées (de 12 à 16 lits), au sein de ses établissements.

La Direction Médicale du Groupe 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 malade : libre déambulation, accessibilité, orientation spontanée vers les lieux de vie et la chambre, surveillance permanente passive et naturelle, activités adaptées
- pour les familles : partager des moments d'intimité familiale dans un salon dédié permettant de s'isoler et être rassurés de voir son proche évoluer dans une atmosphère sereine et sécurisante ;
- pour les personnels : travailler dans un lieu ergonomique ; avoir des salles pour des activités thérapeutiques qui nécessitent concentration et calme et pouvoir proposer une attention particulière en cas d'exacerbation des troubles comportementaux dans des lieux dédiés ;
- Le Groupe a également développé des approches dites "non médicamenteuses" ayant pour objectif de maintenir au maximum l'autonomie des résidents en développant leurs potentialités et atténuer les troubles comportementaux tout en diminuant les thérapies médicamenteuses sédatives selon les recommandations internationales.
- De même, grâce à la connaissance de la maladie et de ses risques, une gamme de mobilier a été spécialement conçue
- De nombreuses innovations thérapeutiques telles que :
 - o la thérapie SNOEZELEN : il s'agit d'un espace de stimulations multi-sensorielles, assorti d'une approche philosophique de la personne âgée, qui procure relaxation et détente et encourage d'autres modes de communication que le langage ;
 - o l'art-thérapie et musico-thérapie ;
 - o les ateliers de Réminiscence ;
 - o la balnéothérapie permettant le travail sur le schéma corporel et la reconnaissance de soi qui naturellement apaise du fait de son effet relaxant et réconfortant ;
 - o les ateliers visant à une meilleure coordination des mouvements et de l'équilibre en psychomotricité et ayant pour objectifs la prévention des chutes, le maintien d'une force musculaire et une réadaptation à l'effort cardiaque.

En outre, des procédures spécifiques ont également été mises en place pour répondre à cette prise en charge particulière : elles concernent la formation continue des personnels, des recommandations d'approche et de communication des malades, la prévention et la gestion prématurée des risques inhérents à la maladie et à son évolution.

L'objectif de ces unités protégées est de maintenir et de favoriser une vie relationnelle tout au long du séjour, ainsi que de veiller à la sécurité des résidents.

Des partenariats avec les filières gériatriques régionales et des professionnels de la santé sont établis afin de s'intégrer dans le tissu gériatrique local afin de développer une prise en charge de la dépendance optimale.

► Les soins en maison de retraite

L'accueil de personnes âgées dépendantes en maison de retraite nécessite une organisation rigoureuse des soins, qui regroupent des actes pluriquotidiens d'aide et d'accompagnement pour la réalisation des actes de la vie courante, ainsi que des soins infirmiers et des soins paramédicaux orchestrés par le médecin coordonnateur et le médecin traitant de chaque résident.

Des équipes pluridisciplinaires, fédérées autour des valeurs inhérentes aux bonnes pratiques professionnelles, dispensent les soins prescrits par les médecins des résidents.

Encadrées par un médecin coordinateur et un infirmier coordinateur, les équipes soignantes sont composées d'infirmiers, d'aides-soignants, d'aides médico psychologiques, d'assistants de soins en gériologie et complétées, selon les établissements de paramédicaux tels que psychologue et/ou d'un psychomotricien et/ou d'un ergothérapeute.

Des professionnels, intervenant à titre libéral sur prescription médicale, complète l'équipe pluridisciplinaire (kinésithérapeutes, orthophonistes ...).

La prise en charge est optimisée par l'application des procédures de soins communes, élaborées avec la direction médicale du Groupe, et appliquées sur l'ensemble du réseau ORPEA.

L'harmonisation de l'organisation permet d'assurer et de contrôler l'application des procédures afin de conforter une prise en charge de qualité. Afin de réaliser les projets de soins individualisés, l'organisation s'appuie sur la rigueur de la traçabilité des soins effectués auprès de chaque résident accueilli ; la Direction Médicale assure une veille sanitaire permettant une réactivité immédiate offrant une sécurité et un soutien de terrain.

Par ailleurs, afin d'assurer une démarche d'amélioration continue de la qualité des soins, un programme de formation continue dédié aux pathologies du grand âge et à leurs risques est proposé à l'ensemble des équipes soignantes et non soignantes.

► Le projet de vie en maison de retraite

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

Chaque résidence a sa spécificité du fait de son projet d'établissement qui s'adapte à la population qu'elle accueille; ainsi de nombreuses animations diversifiées. En effet, un programme d'animations est coordonné et mis en place par un professionnel diplômé avec un double objectif :

- occupationnel, autour d'activités socioculturelles (couture, spectacles, sorties, ...) : ORPEA a pour priorité de faire de tous ses établissements de véritables lieux de vie pour permettre aux résidents de renouer un lien social souvent affaibli ;
- thérapeutique, avec des ateliers de thérapies occupationnelles physiques ou intellectuelles (revue de presse, gymnastique douce, arts plastiques ...).

Les familles et proches sont les bienvenus et sont invités à participer à la vie de la Résidence afin de préserver le maintien des liens familiaux et de favoriser les échanges intergénérationnels.

Enfin, ORPEA s'engage à faire de ses établissements des centres d'intérêt au cœur de la ville, afin de développer une vie sociale riche et dynamique entre la vie culturelle alentour et pour le bien-être des personnes âgées accueillies. A ce titre, les établissements sont amenés à organiser des activités avec les enfants des écoles voisines, ainsi qu'avec des associations de la ville ; certains ont même accueillis en leurs seins des crèches et haltes garderies pour le plaisir de tous.

1.2.2 – Les cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation du Groupe ORPEA

Les Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) du Groupe ORPEA situées pour la plupart en France mais aussi en Suisse et en Italie, ont pour missions d'assurer la rééducation des patients nécessitant des moyens de médicalisation et des plateaux techniques avec, pour objectif, l'optimisation du retour à domicile.

ORPEA a développé une offre globale de SSR en :

- proposant une offre de soins et de services qualitative (prestation hôtelière de qualité et des équipements techniques de pointe avec balnéothérapie, ergothérapie, kinésithérapie, ...),

- permettant ainsi de nouer des partenariats effectifs avec des centres spécialisés et des structures hospitalières reconnues ;
- se spécialisant sur des grands thèmes permettant d'apporter la réponse en soins la plus adaptée aux besoins des patients et répondant aux besoins de l'environnement sanitaire conformément aux enjeux régionaux de santé publique, propres à chaque pays et chaque région.

Ainsi les cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation du Groupe proposent en général des services d'hospitalisation à vocation multiple, parmi lesquels :

1- Les Soins de Suite et Réadaptation Polyvalents prennent en charge des patients en post chirurgical simple ou en post affection médicale nécessitant une réadaptation. Si la majorité des patients sont des personnes âgées, ces structures sont ouvertes à des patients de tout âge et ces structures sont capables de gérer les suites de soins de pathologies multiples et variées. Ce sont donc des patients qui transitoirement présentent une dépendance liée à une pathologie traitée ou en cours de traitement.

Les objectifs sont la prise en charge en poursuite de soins, la rééducation et la réadaptation, la préparation du retour à domicile et éventuellement la préparation à un séjour en institution, ou la mise en place des moyens de retour à domicile.

Les moyens sont un entourage spécifique : personnel polyvalent formé notamment aux soins dont des kinésithérapeutes, ergothérapeutes, un soin de réadaptation dans des locaux adaptés, et enfin d'une architecture accessible et conviviale. Une assistante sociale renforce les compétences de l'équipe.

2- La Médecine Physique et Rééducation (MPR) : les services de MPR ont une orientation de prise en charge active pour des patients post chirurgicaux en traumatologie ou orthopédie, ou pour des patients neurologiques dégénératifs ou vasculaires. Les patients, qui sont porteurs d'une incapacité, peuvent être appareillés de façon temporaire ou définitive.

Pour mener à bien sa mission, les cliniques du Groupe disposent de plateaux techniques de haut niveau avec notamment la mise à disposition d'une balnéothérapie, en lien avec une organisation et un suivi médical de qualité permanents. La réalisation des orthèses et des compensations nécessaires sont réalisés et ajustés au sein d'un atelier spécifique.

3- Les services de Réadaptation orthopédique et traumatologique sont des unités plus légères prenant en réadaptation des patients qui ne justifient pas des soins très actifs mais pour lesquels une remise en condition physique est nécessaire telle la réadaptation après pose de prothèse totale de hanche.

4- Les unités de Soins de Suite et Réadaptation en Hématologie et Cancérologie assurent une prise en soin de patients atteints de maladie cancéreuse de tout type et dont les traitements essentiels ont été réalisés ou sont en cours telle la prise en charge en inter-cure de chimiothérapie avec la gestion des difficultés hématologiques ou infectieuses ou les répités entre les séances de radiothérapie ; elles réalisent également une poursuite de soins cliniques, psychologiques et réadaptatifs de patients porteurs d'une maladie cancéreuse. Enfin, ces unités réalisent éventuellement un accompagnement en attente de place en service de soins palliatifs.

Les moyens mis en œuvre sont des moyens de suivis médicaux et paramédicaux de qualité, une permanence 24/24 médicale, une compétence médicale spécifique, un partenariat avec les prescripteurs permettant de réaliser une continuité dans une filière de soins.

5- Les unités de Soins de Suite et Réadaptation Gériatriques assurent la prise en soins de patients âgés polypathologiques et dépendants dans une optique de retour à domicile. L'évaluation gérontologique permet un soin ciblé et cela particulièrement sur les troubles cognitifs ou le soin à des patients porteurs de la maladie de type Alzheimer et maladies apparentées.

Pour cela, le Groupe a non seulement mis en place une organisation du soin dans une architecture particulière, mais aussi réalise une formation continue de son personnel pour apporter un soin spécifique et de qualité.

La prise en soin de patients âgés présentant des polyopathologies générant des dépendances multiples est réalisée avec pour objectifs la réadaptation, la poursuite de soins, la réévaluation et hiérarchisation des diagnostics évitant des traitements lourds concomitants, la mise en place du projet personnel et social, et la prise en charge des patients porteurs de maladies dégénératives (Alzheimer, démences...) qui aujourd'hui sont en nombre, nécessitant de mettre en place des moyens spécifiques de soins.

Les moyens sont des locaux spécialisés et adaptés, des personnes formées aux soins gériatriques : kinésithérapie, ergothérapie, psychomotricité, animations s'inscrivant dans une architecture adaptée sous forme d'unités protégées caractérisées par des soins prodigués en unités fermées permettant de gérer l'errance des patients désorientés.

6– D'autres services spécialisés existent au sein des cliniques du Groupe :

• des services de prise en charge des états neuro-végétatifs chroniques (EVC) ou en situation pauci relationnelle permettant à des patients ayant des séquelles neurologiques très lourdes de bénéficier de soins constants de haut niveau avec une prise en soins de la personne elle-même mais aussi de sa famille dans un suivi délicat et difficile.

Ces unités assurent la prise en soins à long terme de patients porteurs de lésions cérébrales considérées comme irréversibles et nécessitant un accompagnement quotidien.

Leurs objectifs sont d'apporter les soins nécessaires en stimulation et réadaptation à des patients très gravement dépendants, de poursuivre un accompagnement de qualité en privilégiant la relation familiale, de proposer un soin réadaptatif sous suivi neurologique et kinésithérapeutique.

Les patients bénéficient de chambres vastes dotées de moyens de soins individualisés, de prises en charge par du personnel formé, volontaire, et motivé : la présence, au sein de l'équipe, de médecins spécialistes qui assurent les permanences des soins médicaux, complétée par un suivi psychologique de qualité.

• des services de médecine polyvalente, en situation de courts séjours à visée diagnostic et traitement. Ces unités sont certes polyvalentes et ouvertes à la pathologie générale mais sont généralement très orientées vers des soins gériatriques. La définition de ces unités est de prendre en charge des patients dans un délai bref pour des pathologies aiguës nécessitant un diagnostic et un traitement adapté.

Les objectifs de ces unités sont d'être des soins aigus en amont des services d'urgence et des médecins traitants, d'apporter des soins de qualité en accord avec les protocoles et les bonnes pratiques, d'entrer dans une filière de soins avec une démarche prospective telle l'entrée en SSR, d'améliorer les soins par la participation aux réseaux de soins sur les thèmes essentiels (cancérologie, insuffisance rénale, Alzheimer...).

Les moyens mis en œuvre sont des unités de médecine avec accès aux examens complémentaires, avec une organisation de la permanence des soins, par une présence médicale constante, du personnel disponible et formé, et avec l'accès aux traitements médicaux courants et reconnus.

Parallèlement à la spécialisation de son offre de soins, le Groupe ORPEA a également développé des services d'hôpital de jour, pour répondre au souhait des patients de réaliser leur rééducation la journée en clinique et de retourner à domicile le soir.

1.2.3 – Les cliniques psychiatriques du Groupe ORPEA

Les établissements Psychiatriques du Groupe, en France, en Suisse et en Italie, accueillent des patients atteints de pathologies mentales aiguës s'inscrivant dans une prise en charge d'une durée de séjour moyenne de 30 jours (durée variant de 1 à 6 mois selon les pathologies). Les Cliniques du Groupe assurent le traitement psychiatrique et le suivi psychothérapeutique :

- troubles de l'humeur : dépressions, troubles bipolaires, troubles de l'adaptation, dysthymie ;
- troubles anxieux : trouble panique, anxiété généralisée, phobies simples, phobie sociale ;
- addictions : dépendances aux boissons alcoolisées, drogues, addictions comportementales (addictions aux écrans, aux jeux, ...) ; ces addictions viennent souvent en comorbidités d'autres diagnostics psychiatriques ;
- syndromes de surmenage ou burn-out ;
- maladies d'émergence récente : fatigue chronique, fibromyalgie ;
- trouble obsessionnel compulsif, phobies d'impulsion ;
- troubles du sommeil : insomnies, hypersomnies, dyssomnies, parasomnies, syndrome d'apnées du sommeil ;
- troubles du comportement alimentaire :
 - o restrictifs : anorexie, boulimie avec vomissements,
 - o hyperphagie avec obésité ;
- états limites ;
- troubles psychiatriques liés au vieillissement : réactions de deuil, délires de préjudice, syndrome de glissement, maladies neurodégénératives avec symptômes psychiatriques, effets secondaires liés au classique « millefeuilles pharmacologique à la française » ;
- certains troubles psychotiques.

La supervision médicale de l'ensemble est assurée par un médecin psychiatre coordinateur ; la création d'un poste supplémentaire de pédopsychiatre coordonnateur a permis d'harmoniser le fonctionnement des 11 unités pour adolescents et jeunes adultes de la Division Psychiatrie en France. Ces deux praticiens ont pour mission de s'assurer de la validité scientifique, ainsi que de la déontologie des pratiques, de participer à la formation continue des médecins et des équipes, ainsi qu'au recrutement des nouveaux praticiens, de réaliser des audits des dossiers médicaux, de participer régulièrement aux Commissions Médicales d'Etablissements (CME), enfin et surtout d'être à l'écoute de leurs confrères, notamment en cas d'incident.

Le Groupe ORPEA invite chacune de ces cliniques à développer un pôle de compétences. C'est ainsi que plusieurs des établissements du Groupe ont développé une véritable expertise, voire une excellence ; on pourra noter par exemple :

- **La Clinique Lyon Lumière (Meyzieu – 69) :**
 - o *L'Unité de Gérontopsychiatrie* accueille 40 patients âgés présentant des pathologies psychiatriques spécifiques au vieillissement. L'encadrement est assuré par deux gérontopsychiatres, un gériatre, une neuropsychologue, un neurologue et une équipe paramédicale renforcée.
 - o *L'Unité de Traitements Cognitivo Comportementaux* propose la prise en charge des troubles obsessionnels compulsifs (TOC) (Ce service a fait l'objet de plusieurs reportages sur les TOC au sein de la Clinique diffusés notamment sur France 2 dans l'émission « Ca se discute » en 2006, « Jour Après Jour » le mardi 20 février 2007, de même que dans l'émission « Tellement vrai » le 14 mai 2009).
 - o *L'Unité de Sommeil* qui a ouvert ses portes en 2010 pour proposer l'exploration et le traitement des troubles du sommeil.
- **La Clinique d'Orgemont (Argenteuil – 95) :**
 - o L'Unité de Coopération accueille des patients en hospitalisation libre ou sous contrainte dans le cadre d'une coopération étroite avec le Centre Hospitalier d'Argenteuil pour lequel elle exploite vingt lits d'inter secteurs. Cette organisation a été reproduite dans la Clinique « L'Alliance » à Villepinte. Ces deux partenariats Public Privé sont considérés comme exemplaires et uniques en France.

- **La Clinique Villa des Pages (Le Vésinet – 78) :**
 - o *L'Unité Jeunes Adultes* accueille des patients âgés entre 16 et 25 ans atteints principalement de troubles du comportement pouvant aller jusqu'à l'automutilation. Elle est inscrite dans le réseau des troubles du comportement d'Ile de France. Elle prend également en charge des patients atteints de troubles du comportement alimentaire. Cette unité est reconnue et inscrite dans le réseau national des troubles du comportement alimentaire.

- **la Clinique Villa Montsouris (Paris – 75) :**
 - o *L'Unité des Troubles du Comportement Alimentaire* travaille en étroite collaboration avec le service spécialisé de l'Hôpital Sainte Anne est membre du réseau des Troubles du Comportement Alimentaire d'Ile de France.

- **La Clinique La Métairie (Nyon – Suisse)**

Etablissement privé doté d'une longue histoire dans le domaine du traitement hospitalier des troubles psychiques, la Clinique est spécialisée dans la prise en charge des Troubles du Comportement Alimentaire, des addictions (maladies alcooliques, tabacologie), et du stress post-traumatique, ou encore du burn-out. Réparties dans un bel espace de verdure de 7 hectares, cinq unités spécialisées peuvent accueillir toute personne qui nécessite un encadrement médicalisé et acceptant de s'engager de façon participative et volontaire dans ses propres soins.

► Les techniques de soins

Les techniques de soins sont individuelles ou groupales, psychothérapiques ou pharmacothérapiques. Selon leur culture et leur formation, les praticiens s'appuient sur un ou plusieurs des modèles psychodynamiques, cognitifs et comportementaux, interpersonnels, hypnose, de soutien, systémiques, le tout dans un registre de psychothérapie institutionnelle intégrative. En d'autres termes, ces pratiques théoriques sont utilisées dans toutes les Cliniques, avec généralement un accent plus particulier dans une direction ou une autre, tout en essayant de les intégrer dans un ensemble le plus harmonieux possible.

Le niveau des soins dépend largement de l'ambiance générale de la Clinique. Les réunions soignants / non soignants / encadrement, les staffs pluridisciplinaires, les supervisions, permettent aux professionnels de se confronter et d'arriver à travailler tous dans le même sens qui est le bien-être et la guérison de nos patients.

Par ailleurs, ce qui fait la vie thérapeutique, c'est à dire l'animation soignante d'une institution dépend du nombre et de la qualité de ses Groupes thérapeutiques à l'usage des patients. Ceux-ci peuvent être :

- ouverts : ils prennent la forme d'éducation thérapeutique ou de groupes de paroles : groupe d'accueil, paroles, médicaments, sommeil, affirmation de soi, gestion des émotions, relaxation, initiation aux thérapies cognitives et comportementales...
- fermés : ils sont réservés à des catégories particulières : TCA (anorexie), TOC (troubles obsessionnels compulsifs), alcool, estime de soi, préparation à la sortie...
- avec médiations : ergothérapie, art-thérapie, sport-thérapie, « Sensimage » (outil de médiation par l'image développé en interne), « Jeu de soi » (outil de médiation, sous forme de jeu, développé principalement pour les patients présentant des pathologies alcooliques)...

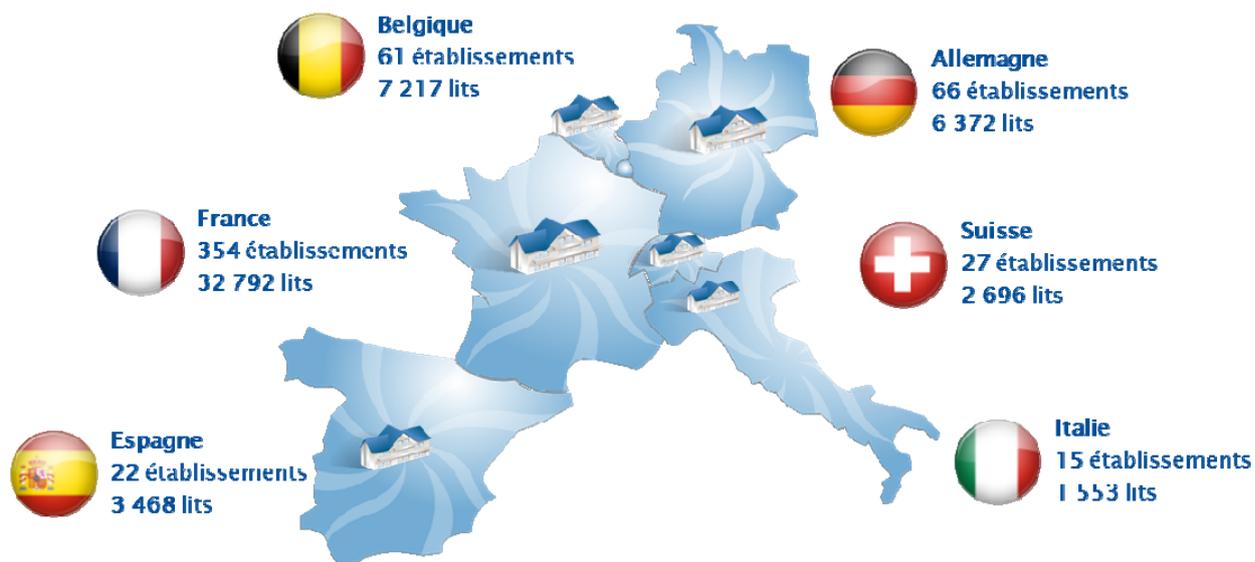
1.2.4 – Le service à domicile du Groupe ORPEA

Afin de faciliter la continuité de la prise en charge entre domicile, Cliniques SSR et maison de retraite, ORPEA dispose également d'une offre de services de maintien à domicile pour les personnes en perte d'autonomie, à travers sa filiale DOMIDOM. Cette activité complémentaire permet de proposer une offre globale innovante tout au long de l'accompagnement de la personne, à tous les stades de la dépendance, conformément aux volontés des pouvoirs publics et aux attentes des usagers.

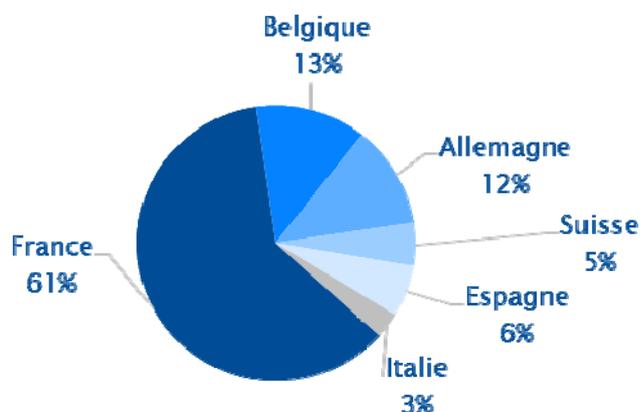
1.3 – UN RESEAU EUROPEEN

ORPEA dispose au 1^{er} mars 2015, d'une position d'acteur de référence sur le secteur européen de la prise en charge de la Dépendance avec 54 098 lits répartis sur 545 établissements, dans 6 pays. Le réseau se décompose de 48 009 lits ouverts (dont 2 232 lits en restructuration) et 6 089 lits en constructions. Les lits ouverts, hors restructuration et hors construction, représentent ainsi 84,6% du réseau total.

Carte européenne du réseau ORPEA



Répartition du réseau par pays (en nombre de lits total)



Répartition des lits par pays

	Nbr. d'établissements	Nbr. total de lits	Lits ouverts hors restructuration	Lits en restructuration	Lits en construction	% de lits en construction et restructuration / nbr. total de lits
France	354	32 792	28 861	1 572	2 359	12%
Belgique	61	7 217	4 421	600	2 196	39%
Espagne	22	3 468	3 468	0	0	0%
Italie	15	1 553	1 161	60	332	25%
Suisse	27	2 696	2 021	0	675	25%
Allemagne	66	6 372	5 845	0	527	8%
TOTAL	545	54 098	45 777	2 232	6 089	15%

1.3.1 – En France

Le Groupe ORPEA dispose d'un réseau de 354 établissements, représentant 32 792 lits (dont 1 572 lits en restructuration et 2 359 lits en construction), composé de :

- maisons de retraite médicalisées, sous l'appellation Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD) ;
- cliniques de Soins de Suite et Réadaptation ;
- cliniques Psychiatriques ;

A travers sa filiale DOMIDOM et ses 80 implantations, ORPEA propose également des services de maintien à domicile en France.

La France est le pays historique d'implantation du Groupe, débutée en 1989. ORPEA a déployé sa stratégie de développement par des créations d'établissements et des acquisitions ciblées. Aujourd'hui le pays ne représente plus que 61% des lits.

Les établissements du Groupe ORPEA 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 où la demande est plus importante, avec des établissements situés dans, ou à proximité, des grandes agglomérations.

Le Groupe est particulièrement présent dans les régions d'Ile-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Aquitaine, Poitou-Charentes et Rhône Alpes avec plus de 20 sites par Région : 41% des établissements français se situent en Ile-de-France ou PACA et 56% si on ajoute les régions Aquitaine et Poitou-Charentes.

1.3.2 – En Belgique

La filiale belge, ORPEA Belgium, dispose d'un réseau de 61 établissements représentant 7 217 lits (dont 600 lits en restructuration et 2 196 lits en construction), composé de :

- Résidences Services pour personnes âgées autonomes ;
- Maisons de Repos pour personnes âgées valides et semi-valides ;
- Maisons de Repos et de Soins pour personnes âgées 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.

Les établissements belges sont situés sur l'ensemble du territoire : 39% des lits sont dans la région de Bruxelles, 27% en Wallonie et 33% en Flandres. Comme dans les autres pays, les établissements du Groupe sont principalement situés au centre des villes ou à proximité des grandes agglomérations.

1.3.3 – En Espagne

La filiale espagnole, ORPEA Ibérica, dispose d'un réseau de 22 établissements représentant 3 468 lits, composés de maisons de retraite médicalisées et de places d'accueil de jour.

ORPEA a débuté son implantation en Espagne en 2006 par l'acquisition du Grupo Care, représentant 1 504 lits répartis sur l'ensemble du territoire espagnol. Le Groupe a ensuite poursuivi son développement par des acquisitions sélectives de Groupes, essentiellement localisés à Madrid afin de construire un réseau d'établissements de grande qualité et bénéficiant d'une forte attractivité :

- une prise en charge de qualité pour les personnes âgées dépendantes ;
- des unités protégées dédiées à l'accueil spécifique des personnes âgées atteintes de la maladie Alzheimer ;
- des établissements modernes avec 80% de chambres individuelles, soit une proportion nettement plus élevée que la moyenne du secteur en Espagne.

Grâce à cette politique de développement axée sur la qualité et les localisations, aujourd'hui, 73% des lits se situent à Madrid et dans la périphérie de Madrid, dans des établissements récents.

1.3.4 – En Italie

La filiale italienne, dispose d'un réseau de 15 établissements représentant 1 553 lits (dont 60 lits en restructuration et 332 lits en construction), composé de :

- Résidences d'Assistance Flexible (RAF) : séjours temporaires ou permanents 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, et la majorité de son développement a été réalisée par croissance organique : création d'établissements ex-nihilo, par obtention d'autorisation. Depuis 2011, la filiale italienne s'est également développée dans le domaine de la psychiatrie avec l'acquisition de deux cliniques à Turin.

Le Groupe dispose ainsi d'un réseau de grande qualité et différencié par rapport à la moyenne du parc existant avec des établissements récents, de grande qualité, composé essentiellement de chambres particulières.

ORPEA est présent uniquement dans le Nord de l'Italie et plus précisément sur deux régions: le Piémont et la région des Marches.

1.3.5 – En Suisse

En Suisse, ORPEA dispose d'un réseau de 27 établissements représentant 2 696 lits (dont 675 lits en construction), composé de :

- Maisons de retraite médicalisées et résidences services, à travers sa filiale Senevita, acquise en avril 2014. La particularité de Senevita est de regrouper sur un même site des lits de résidence service pour personnes âgées valides et semi-valides et des lits de maisons de retraite médicalisés sous l'appellation Etablissements Médicaux Sociaux (EMS)
- une Clinique Psychiatrique renommée, à Nyon, qui jouit d'une expérience de 150 ans dans le traitement de la santé mentale ;
- une Clinique SSR, sous l'appellation Centre de Traitement et de Réadaptation (CTR), ouverte début 2013.

ORPEA a initié son implantation en Suisse en 2006, via l'acquisition d'une clinique psychiatrique à Nyon, dans le canton de Vaud. En 2013, le Groupe a ouvert un établissement de SSR dans la même localité, répondant parfaitement aux besoins du réseau local de soins.

En 2014, le Groupe a acquis un des leaders national de la prise en charge de la dépendance, le Groupe Senevita. Grâce à cette opération, ORPEA dispose d'un réseau de grande qualité, la plupart des établissements de Senevita ayant été récemment construits, localisé exclusivement en suisse alémanique, notamment les cantons de Berne, Zurich, Bâle, Aargau, Solothurn et Fribourg.

1.3.6 – En Allemagne

En Allemagne, ORPEA, à travers sa filiale Silver Care, dispose d'un réseau de 66 établissements représentant 6 372 lits (dont 527 lits en construction), composé de maisons de retraite médicalisées.

ORPEA s'est implanté en Allemagne le 1^{er} juillet 2014 à travers l'acquisition de Silver Care, groupe créé en 2006 qui s'est développé rapidement par des acquisitions sélectives de groupes régionaux et par des créations d'établissements. Ce réseau est organisé autour de 8 grappes régionales, chacun disposant de sa propre marque commerciale, correspondant ainsi à la régionalisation du système de santé et de la culture allemande. Ces établissements sont localisés au cœur des villes ou à proximité immédiate, dans des régions dynamiques telles que la Basse Saxe, Bade Württemberg, la Rhénanie-du-Nord-Westphalie. Le réseau de Silver Care jouit d'une excellente réputation, le Groupe a été classé 1^{er} grand groupe de maisons de retraite en 2012, 2013 et 2014 pour sa qualité, selon le système de notation national de référence, MDK. Enfin, les établissements dont récents, modernes et présentent un des ratios de chambres particulières parmi les plus élevés en Allemagne à près de 80%.

2. UN SECTEUR A FORTES BARRIERES A L'ENTREES, PORTE 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.

2.1 – DES BESOINS CONSIDERABLES PORTES 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.

► Vieillessement de la population

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

Cette tendance se poursuit et les gains de longévités 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 2nd baby-boom post 2^{ème} guerre mondiale.

Selon l'étude EuroTop 2013 réalisée par Eurostat, la population des 80 ans et plus va plus que doubler d'ici à 2050, pour passer de 25,6 millions de personnes aujourd'hui à 57,3 millions en 2050, soit une hausse de plus de 30 millions de personnes. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, la tendance est identique dans tous les pays européens où le Groupe est présent.

	Nombre de personnes de 80 ans et + (en milliers)					2013 – 2030		2013 – 2050	
	2013	2020	2030	2040	2050	Var. (%)	TCMA	Var. (%)	TCMA
Union Européenne	25 630	29 829	36 820	46 906	57 314	44%	2,2%	124%	2,2%
France	3 698	4 087	5 150	6 755	7 711	39%	2,0%	109%	2,0%
Belgique	587	646	773	1 038	1 273	32%	1,6%	117%	2,1%
Espagne	2 553	2 800	3 382	4 309	5 726	32%	1,7%	124%	2,2%
Italie	3 757	4 369	5 153	6 101	7 926	37%	1,9%	111%	2,0%
Suisse	391	452	627	820	1 095	61%	2,8%	180%	2,8%
Allemagne	4 465	5 826	6 455	8 097	10 550	45%	2,2%	136%	2,4%

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

Sur le court terme, cette tendance de forte progression des personnes très âgées est identique avec une progression de plus de 30% entre 2013 et 2020 pour l'Union Européenne, dont près de 40% pour la France, l'Espagne ou la Belgique.

	Nombre de personnes de 90 ans et + (en milliers)					2013 – 2030		2013 – 2050	
	2013	2020	2030	2040	2050	Var. (%)	TCMA	Var. (%)	TCMA
Union Européenne	3 851	5 179	6 996	9 644	13 048	82%	3,6%	339%	3,4%
France	631	875	1 047	1 550	2 010	66%	3,0%	219%	3,2%
Belgique	82	113	142	198	284	72%	3,2%	245%	3,4%
Espagne	392	553	662	931	1 278	69%	3,1%	226%	3,2%
Italie	585	792	1 056	1 352	1 713	81%	3,5%	193%	2,9%
Suisse	64	82	109	169	234	70%	3,2%	264%	3,6%
Allemagne	708	905	1 451	1 589	2 318	105%	4,3%	227%	3,3%

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

► Baisse du taux d'équipement en maisons de retraite

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 1000 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 le nombre de places créées en institution (Source : *Etudes et Résultats de la DREES n°689 - mai 2009 + Note de la FHF - septembre 2012*).

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

Les taux d'équipements par nombre de personnes de +80 ans en 2013 sont les suivants :

	Nombre de lits existants de maisons de retraite médicalisées	Taux d'équipement pour 100 personnes de + de 80 ans
France	590 000	16%
Belgique	137 000	23%
Espagne	350 000	14%
Italie	340 000	9%
Suisse	93 500	24%
Allemagne	875 000	20%

► Une offre insuffisante et inadaptée

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

- En France, les professionnels du secteur estiment qu'il sera nécessaire de créer 25 000 à 30 000 nouveaux lits dans les 5 à 10 prochaines années. 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 euros, le besoin en investissement serait de 11,7 Mds€.
- En Belgique, suivant les projections du ministre fédéral, il faudra créer 45 000 lits supplémentaires d'ici 2030 et 130 000 d'ici 2050, soit une croissance un doublement des capacités actuelles à horizon 2050. Ces besoins seront majoritairement situés en Flandres.
- En Espagne, le déficit de lits de qualité pour personnes dépendantes est également très important, Dans un rapport de 2010, l'Organisation Mondiale de la Santé estime le besoin de nouveaux lits à 50 000 à horizon 2030.
- En Italie, le pays présentant déjà un des taux d'équipements 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 entre 2011 et 2020, 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.

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 Etats européens, le secteur privé a la capacité de relever le défi.

2.2 – COMPOSITION DU SECTEUR

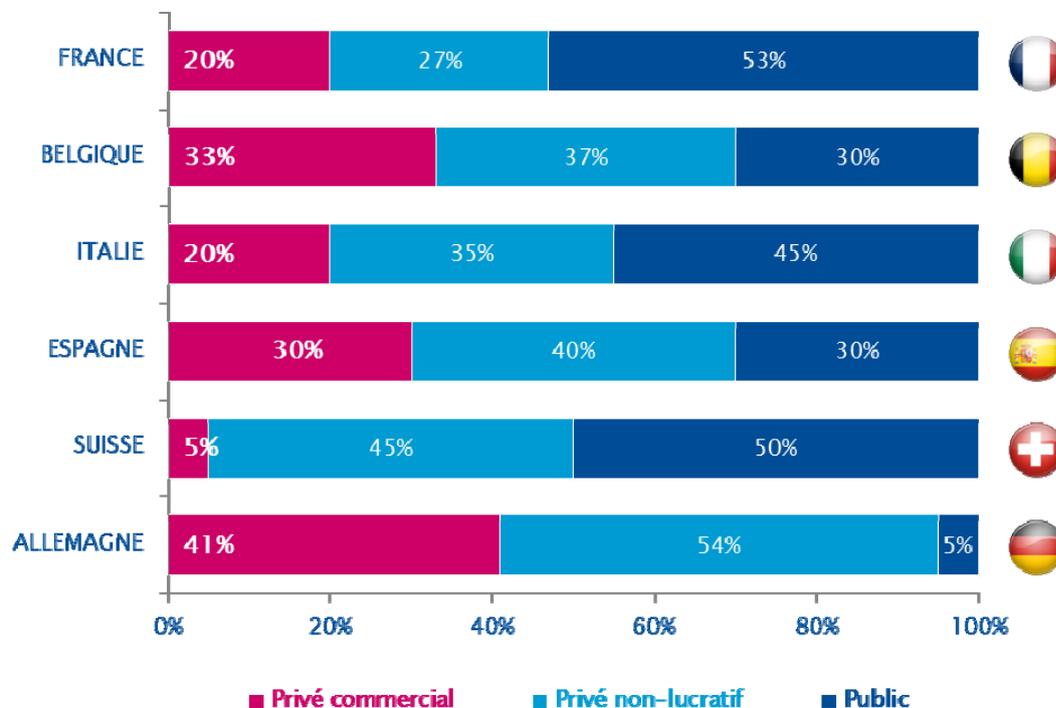
Le secteur européen de la prise en charge de la Dépendance présente des caractéristiques similaires dans les pays européens d'implantation du Groupe :

- 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 ;
- peu de groupes d'envergure européenne à l'exception de Korian Medica et ORPEA.

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 développements complémentaires importantes pour les prochaines années.

Répartition des lits par pays par type d'opérateur



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 5 premiers opérateurs (Korian Medica, ORPEA, DomusVi, Le Noble Age et Colisée Patrimoine) représentent 55% du secteur privé commercial, qui comprend 120 000 lits. Il reste donc encore environ 40 000 lits détenus par des acteurs indépendants.

En Belgique, les 4 grands acteurs nationaux (Senior Living Group détenu par Korian Medica, ORPEA, Armonia 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.

2.3 – UN BESOIN CROISSANT DE MEDICALISATION ET SPECIALISATION DES ETABLISSEMENTS

2.3.1– Une médicalisation renforcée dans les maisons de retraite

► Des résidents de plus en plus dépendants

Les résidents des maisons de retraite médicalisées sont de plus en plus dépendants, une tendance de fonds observée dans la plupart des pays européens. A titre d'exemple, en France, selon l'étude de la

DREES de décembre 2014, les femmes représentent 75% des effectifs. L'âge moyen des résidents à leur entrée en institution atteint 85 ans, contre 82 ans en 1994.

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

L'étude PAQUID évalue la prévalence de la maladie d'Alzheimer et des syndromes apparentés, avec l'âge : si 5% des personnes de plus de 65 ans sont touchées, on observe la maladie chez 25% des personnes de plus de 80 ans.

Ainsi, dans tous les pays européens, le taux de dépendance des établissements progresse fortement. En France, par exemple, 84% des résidents sont évalués en GIR 1 à 4 (représentant une dépendance totale ou partielle), contre 75% en 2005.

► Une médicalisation renforcée au service de la Qualité

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

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

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

2.3.2- 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 de 85 à 89 ans admis en Cliniques SSR a fortement augmenté ces dernières années. Ainsi en 2009, l'âge moyen des patients pris en charge est de 69,3 ans, l'âge médian est de 75 ans et 20% des patients ont plus de 83 ans.

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. Ce mode de facturation, a été mis en place en France en 2003 sous le nom de T2A (Tarification à l'Acte).

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 Assurances Maladies. A 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 5,9 jours (voire 4,8 jours pour le privé), alors qu'elle est d'environ de 34,3 jours en moyenne en SSR (*source : DREES - Panorama des établissements de santé - Edition 2011*).

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.

60% des admissions en SSR concernent une rééducation, 18% une convalescence consécutive à une intervention chirurgicale et 17% à l'occasion d'une chimiothérapie, radiothérapie ou pour des soins palliatifs.

2.4 – UNE ACTIVITE REGLEMENTEE ET ENCADREE

Etant donné la fragilité des patients et résidents pris en charge dans ses établissements, ORPEA évolue dans un secteur réglementé par des Autorités de Tutelle, nécessitant la plupart du temps une autorisation d'exploitation délivrée par cette Autorité. Le secteur est également très encadré en termes de normes 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 Tutelles ou locales.

Cet environnement complexe, encadré, voire contraint dans certains pays, constitue une barrière à l'entrée extrêmement forte pour d'éventuels nouveaux entrants n'ayant pas le savoir-faire, la réputation et les 26 ans d'historique d'ORPEA.

Dans la plupart des pays d'implantation du Groupe ORPEA (France, Belgique, Italie, Espagne, Suisse), il est nécessaire de détenir une autorisation de fonctionnement pour exploiter une maison de retraite médicalisée ou une clinique SSR ou psychiatrique. Ces autorisations nécessaires pour créer un nouvel établissement doivent se conformer à une procédure stricte, et sont délivrées par des autorités locales, ou nationales en fonction de chaque pays. En revanche, le nombre de nouvelles autorisations attribuées chaque année est limité et décidé par les Autorités de Tutelle de chaque pays. Par conséquent, l'activité est encadrée par un « numerus clausus » dans ces 5 pays, où il n'est légalement pas possible d'ouvrir un établissement sans cette autorisation.

► En France

Les établissements sanitaires et médico-sociaux ont une autorité de Tutelle commune, qui régit et contrôle leur activité et attribue les autorisations : les Agences Régionales de Santé, créées en 2010, qui pilotent toute l'offre de soins au niveau régional, du sanitaire au médico-social.

Ainsi, pour exercer leur activité, les Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD) doivent détenir une autorisation de fonctionnement délivrée pour 15 ans, par arrêté conjoint du Président du Conseil Général et du Directeur Général de l'Agence Régionale de Santé (pour le financement de l'Assurance Maladie).

Ce régime d'autorisation concerne tant les demandes de création de maison de retraite médicalisée que les demandes d'extension (accroissement de la capacité autorisée) et de transformation (modification de catégorie de bénéficiaires). En tout état de cause, ces demandes doivent nécessairement s'inscrire dans le cadre des besoins et objectifs analysés et recensés par les autorités de Tutelles, dans le cadre de leurs outils de programmation.

Ces demandes de création ou d'extension doivent se conformer à une procédure stricte, appelée appel à projets, constituant un cahier des charges qui rappelle et précise les besoins à satisfaire et le cadrage du projet.

A l'issue des 15 années d'exploitation, le renouvellement de l'autorisation de fonctionnement suppose que l'établissement concerné réalise une évaluation interne et externe, permettant d'apprécier le respect des procédures, références et recommandations de bonnes pratiques professionnelles.

Les résultats de l'évaluation réalisée par un organisme extérieur conditionneront les modalités du renouvellement de l'autorisation. Cette évaluation porte notamment sur l'activité et la qualité des prestations délivrées.

A l'instar des EHPAD, les cliniques de SSR et de Psychiatrie doivent détenir une autorisation de fonctionnement pour exercer leur activité. L'autorisation est donnée pour une durée de 5 ans. La création, l'extension et l'exploitation d'établissements sanitaires sont également soumises à une réglementation complexe, permettant notamment d'encadrer la capacité hospitalière dans une double logique de maîtrise des coûts et de qualité de l'offre de soins.

Le renouvellement d'une autorisation est soumis aux résultats d'un dossier d'évaluation adressé à l'Agence Régionale de Santé, 14 mois avant son échéance. Si les résultats sont satisfaisants, le renouvellement sera opéré tacitement. En revanche, si les résultats ne sont pas satisfaisants, le Directeur général de l'ARS va motiver et prononcer une injonction qui sera notifiée au titulaire de l'autorisation. Celui-ci sera alors conduit à présenter une demande de renouvellement selon le circuit habituel.

Depuis 3 ans et la mise en place de cette nouvelle procédure, il y a très peu de nouvelles autorisations attribuées en France, aussi bien pour des établissements sanitaires que médico-sociaux.

► En Belgique

Le système de santé belge a été régionalisé. Les exploitants de MR (Maison de Repos) et MRS (Maison de Repos et de Soins) doivent détenir des autorisations d'exploitation délivrées par l'autorité régionale compétente. Chaque région définit un quota de lits ainsi que les critères normatifs.

Compte tenu de ces quotas, et pour obtenir une autorisation d'exploitation, il est nécessaire de déposer un dossier auprès de la tutelle régionale. Une inspection s'ensuit pour vérifier la conformité de l'établissement projeté à la réglementation applicable, et notamment aux normes architecturales, de sécurité, de personnel de soins et de projet de vie. Un des principaux critères d'attribution de

l'autorisation d'exploitation, au-delà du respect des normes, porte sur le niveau des besoins en lits MR/MRS recensés par la Région concernée.

Les autorisations d'exploitation sont délivrées pour une durée indéterminée en Région wallonne et en Région flamande et pour une durée de 6 ans en Région de Bruxelles-Capitale. Le renouvellement d'une autorisation d'exploitation peut être refusé en cas d'infraction(s) significative(s) aux normes.

► En Italie

Les régimes d'autorisation pour les établissements sanitaires et médico-sociaux sont définis dans un premier temps au niveau national. Cette réglementation nationale dicte des normes et des exigences structurelles et organisationnelles minimales pour les établissements.

Puis, sur cette base réglementaire nationale, chaque région doit ensuite adopter ses propres procédures et définir ses exigences, nécessairement plus contraignantes que les exigences nationales. Le système d'autorisation est ainsi planifié par les régions puis opéré par les ASL.

Les établissements sont contrôlés par les Tutelles, notamment dans le cadre de contrôles inopinés.

► En Espagne

L'Etat espagnol a confié aux 17 régions autonomes les compétences nécessaires pour autoriser la création de maisons de retraite, et plus largement pour tous les services d'assistance à la personne. Le marché espagnol repose donc sur un modèle décentralisé dans lequel l'Etat établit les grandes orientations de la politique de santé afin de garantir une offre homogène entre les régions, tout en posant le principe d'un droit à la prise en charge de la dépendance (consacré pour la première fois dans la nouvelle Loi espagnole sur la Dépendance).

Une autorisation administrative régionale est nécessaire pour exploiter une maison de retraite, délivrée suite à l'examen d'un dossier présentant le projet et à une visite du site qui permet de s'assurer du respect des critères minimaux de qualité et de sécurité.

Au cours de la vie de l'établissement, des inspections contrôleront et évalueront le bon fonctionnement de l'établissement et le respect des normes fixées, notamment en termes de personnel soignant.

► En Suisse

L'exploitation des établissements sanitaires et médico-sociaux (EMS) est également soumise à une autorisation. Le système de santé et les procédures sont régionalisés et diffèrent en fonction des cantons.

► En Allemagne

Le système allemand diffère des systèmes français, belges, italiens, espagnols et suisses, car il n'existe pas de processus d'autorisation administrative contingentée, de nature à restreindre les activités des gestionnaires de maisons de retraite. La création ou l'extension d'établissements est donc libre. Cependant, la conclusion de contrats de gestion de maisons de retraite dépend dans une large mesure du respect de la réglementation applicable.

Les principales conditions générales à remplir sont les suivantes :

- La maison de retraite doit être un établissement indépendant sur le plan économique (wirtschaftlich selbständig wirtschaftende Einrichtung) ;
- Elle doit disposer d'un personnel spécifiquement qualifié pour assurer la supervision en continu des prestations et services de soins aux résidents ;
- Elle doit justifier d'un système de gestion de qualité.

Pour obtenir le remboursement auprès des régimes d'assurance dépendance, il convient de négocier un certain nombre de contrats entre les associations de caisses d'assurance dépendance des divers Länder (Landesverbände der Pflegekassen) et les organismes d'aide sociale (Sozialhilfeträger) et le gestionnaire de la maison de retraite

Il faut noter aussi un mode de réglementation indirecte, au plan régional, du nombre de résidences pour personnes âgées, par les accords à négocier pour le financement du « coût d'investissement », avec les collectivités locales

En conclusion, même si la réglementation est moins contraignante en termes de création d'établissements en Allemagne, le respect des normes de plus en plus strictes ainsi que les contrôles qualité des Autorités de Tutelle constituent des barrières à l'entrée importantes et favorisent les groupes structurés.

2.5 – UN SYSTEME DE TARIFICATION ENCADRE

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 : une partie du prix de journée, correspondant pour la plupart du temps aux soins est payée par l'Assurance Maladie.

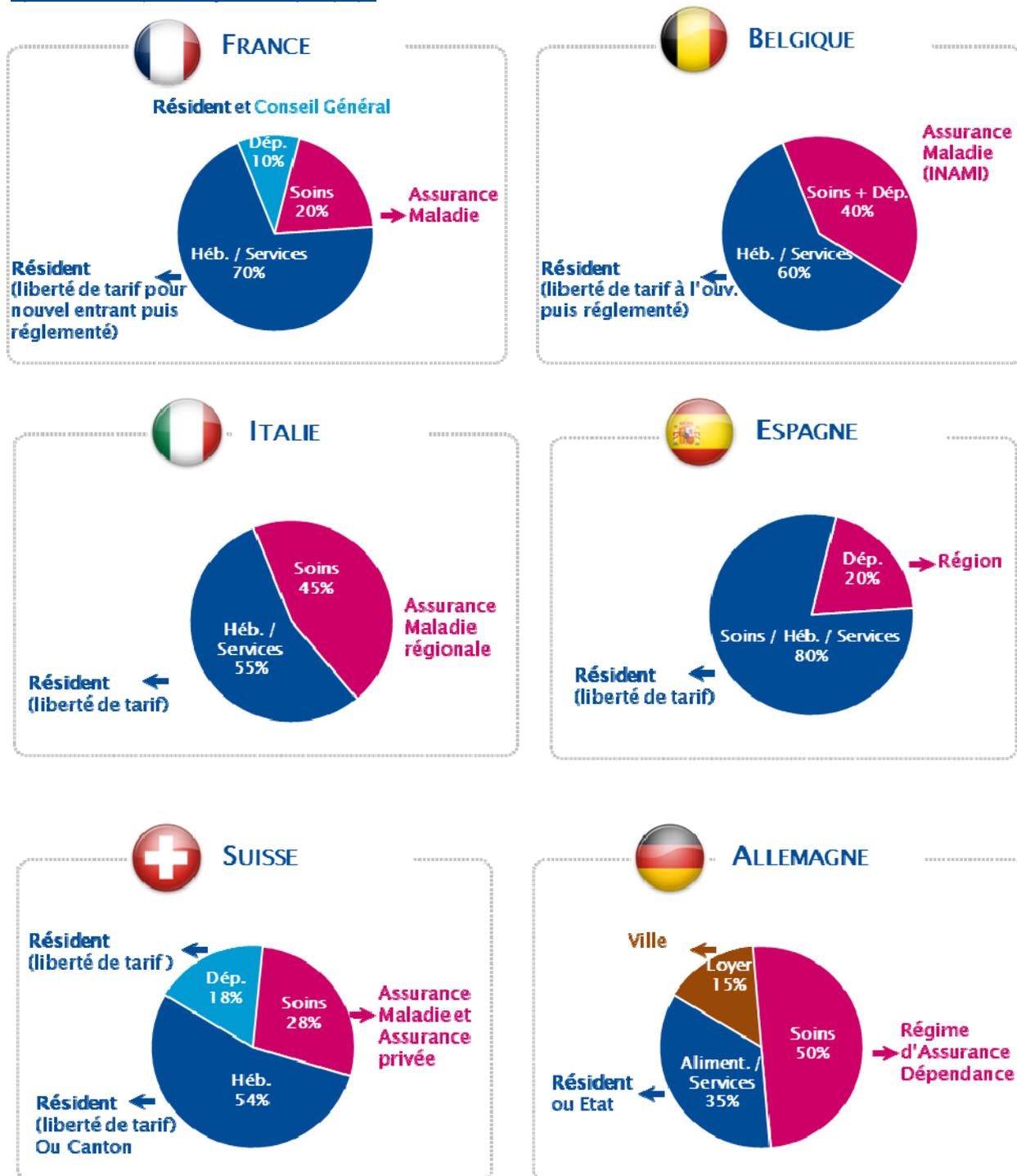
2.4.1– En maison de retraite médicalisée

La tarification d'une place en maison de retraite médicalisée est encadrée, en partie seulement, et se décline suivant un modèle assez similaire dans l'ensemble des pays d'implantation d'ORPEA. La majorité des revenus provient des ressources des résidents. Ce tarif est globalement décomposé en 3 parties :

- **Le tarif afférent à l'hébergement**, la restauration, le service et l'animation. Il recouvre la location de la chambre, l'ensemble des prestations d'administration générale, d'accueil hôtelier, de restauration, d'entretien et d'animation de la vie sociale de l'établissement qui ne sont pas liées à l'état de dépendance des personnes accueillies. Ce tarif représente 50% et 80% du prix de journée, en fonction des pays, et il est pris en charge par le résident ou sa famille. Sa revalorisation peut être libre (comme en Suisse, en Italie ou en Espagne), partiellement libre (comme en France uniquement pour les nouveaux entrants) ou réglementée (comme en Belgique). Il recouvre les prestations paramédicales nécessaires à la prise en charge des affections somatiques et psychiques des personnes résidant dans l'établissement ainsi que les prestations paramédicales correspondant aux soins liés à l'état de dépendance des personnes accueillies. Ce tarif est soit un tarif journalier partiel ou global (selon l'option choisie par l'EHPAD)
- **Le tarif afférent aux soins**. Il recouvre les prestations paramédicales nécessaires à la prise en charge des affections somatiques et psychiques des personnes résidant dans l'établissement ainsi que les prestations paramédicales correspondant aux soins liés à l'état de dépendance des personnes accueillies. Ce tarif représente 20% à 50% du prix de journée, en fonction du pays, et il est pris en charge par les régimes nationaux ou régionaux d'Assurance Maladie ou d'Assurance Dépendance. Ce tarif est totalement administré et contrôlé dans chaque pays. Il s'agit d'un pur remboursement à l'euro, l'euro et les établissements ne réalisent aucun profit sur ces prestations.
- **Le tarif afférent à la dépendance**. Il recouvre des prestations d'aide et de surveillance nécessaires à l'accomplissement des actes essentiels de la vie, qui ne sont pas liées aux soins que la personne âgée est susceptible de recevoir. Ces prestations correspondent à l'état de dépendance des personnes hébergées, qu'il s'agisse des interventions relationnelles ou d'aide à la vie quotidienne et sociale ou des prestations de services hôtelières et fournitures diverses.

Ce tarif représente 10% à 20% du prix de journée. En fonction des pays, ce tarif peut être intégré au tarif de soins (comme en Belgique, Allemagne ou Italie) ou isolé comme en France ou en Suisse.

Synthèse des prix de journée par pays



► En France

En France, chaque maison de retraite médicalisée (EHPAD) doit élaborer et signer une convention tripartite pour cinq ans, avec le Président du Conseil Général et l'autorité compétente pour arrêter le tarif soins.

En France, la tarification EHPAD se décompose en 3 parties :

- le tarif afférent à l'hébergement, intégralement à la charge du résident (ou du Conseil Général si l'établissement dispose de lits habilités à l'« aide sociale »). Sa revalorisation est encadrée, puisque c'est le Ministre de l'Economie et des Finances qui chaque année détermine le pourcentage d'évolution au 1^{er} 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. Cette allocation est financée à 72% par les Conseils Généraux et 28% par l'Etat (Source : Livre Blanc du Synerpa – Mars 2012).
- 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.

Le tarif hébergement, payé par le résident ou sa famille, représente environ 70% du prix de journée, le forfait Soins, payé par l'Assurance Maladie, environ 20% du prix de journée et le forfait Dépendance, payé par l'APA et le résident, environ 10% du prix de journée.

► En Belgique

En Belgique, la tarification des MRS se décompose en 2 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 Economie (Service Public Fédéral), Service des Prix. 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. Ces montants sont versés trimestriellement sous forme de provision avec des régularisations à posteriori quand l'INAMI dispose des données et peut alors finaliser ses calculs. L'INAMI dispose d'un droit d'inspection du respect des normes et d'un pouvoir de sanction financière en cas de non respect.

Le tarif hébergement, payé par le résident ou sa famille, représente environ 60% du prix de journée, le forfait Soins, payé par l'INAMI, environ 40% du prix de journée.

► En Italie

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 (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 moyenne, le tarif hébergement, payé par le résident ou sa famille, représente environ 55% à 60% du prix de journée, la part payée par la Région, couvrant Soins et dépendance représente environ 40% à 45% du prix de journée.

► 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.

Tenant compte de ces spécificités et du mix de lits détenus à ce jour par ORPEA entre les lits intégralement privés et les lits dits conventionnés, la partie payée par la Région représente 20% du prix de journée moyen et la partie payée par le résident ou sa famille, environ 80%.

► En Suisse

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

En Allemagne, la tarification des maisons de retraite se décompose en 3 parties :

- Le tarif afférent à l'immobilier, appelé « l'investment cost », recouvre le loyer ou l'investissement immobilier pour construire l'immeuble. Il est payé en partie par les administrations locales.
- Le tarif afférent à la restauration et aux services, est à la charge du résident ou de la famille.
- Le tarif afférent aux soins et à la dépendance, financé par la branche Dépendance de l'Assurance maladie nationale. Ce système de financement est sécurisé et excédentaire depuis 16 ans d'environ 5 milliards €, 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 de l'établissement et diffère en fonction des Régions. Sa revalorisation est négociée chaque année avec les Autorités de Tutelle locales

Le forfait afférent aux Soins, payé par l'Assurance Dépendance, représente environ 50% du prix de journée, le forfait afférent à l'immobilier environ 15% et le solde, payé par le résident, environ 35%.

2.4.2- Le mode de tarification des Cliniques SSR et psychiatriques en France

Les tarifs des établissements de SSR et de Psychiatrie en France sont fixés par la Sécurité Sociale. Ils sont déterminés dans les Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM), que signent les établissements sanitaires, qu'ils soient publics ou privés, avec les Agences Régionales de Santé (ARS). Sur la base de cette annexe tarifaire, la Sécurité Sociale 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 effet, chaque année, la loi de financement de la Sécurité Sociale arrête un Objectif National de Dépenses d'Assurance Maladie (ONDAM), permettant à l'Etat de déterminer, notamment pour les établissements de Soins de Suite et Réadaptation et de Psychiatrie, un Objectif Quantifié National (OQN) qui représente l'enveloppe annuelle des dépenses de soins du Secteur Privé Hospitalier pris en charge par la Sécurité Sociale.

Par ailleurs, en plus de ce prix de journée versé par la Sécurité Sociale, les établissements peuvent percevoir des suppléments liés à des prestations de confort hôtelier (chambre particulière, télévision, téléphone...). 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.

Ainsi, le forfait payé par l'Assurance Maladie représente environ 70% du prix de journée, et le supplément environ 30%

Synthèse du prix de journée SSR et Psychiatrie



3. LE 4 PILIERS DU MODELE ORPEA : VALEURS, QUALITE, ORGANISATION ET MAITRISE DE L'IMMOBILIER

Le fort développement d'ORPEA depuis 26 ans, qui va se poursuivre dans les prochaines années, en raison des fondamentaux solides du secteur, se base sur 4 piliers stratégiques immuables :

- Des valeurs fondatrices d'éthiques, 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.

3.1 – DES VALEURS FONDATRICES FORTES

Depuis sa création, ORPEA a toujours eu pour objectif d'optimiser la qualité de la prise en charge de la dépendance. Dans une structure de prestation de services, fonctionnant 24h/24 et 7j/7, la lucidité consiste à reconnaître l'inévitable imperfection et le risque d'erreur. Le volontarisme d'ORPEA et de toutes les équipes du Groupe, consiste à rechercher avec ténacité et régularité toutes les possibilités d'optimisation et d'amélioration des prestations au service des résidents et patients.

Afin d'exercer son métier sur le long terme et dans l'intérêt des patients et résidents, ainsi que des collaborateurs, le Groupe a défini, depuis sa création, des valeurs fortes qu'il duplique à l'international dans le respect des particularités nationales : écoute, confiance, gentillesse, entre-aide et conscience professionnelle

Le terme « valeur » revêt ce caractère particulier de renvoyer tant à un aspect financier qu'à un aspect moral. ORPEA estime qu'il ne peut y avoir de création de valeur sans valeurs fondatrices qui guident son action et constituent la base de la culture de l'entreprise.

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

Les études de satisfactions réalisées démontrent ce caractère primordial des valeurs : les commentaires de sortie 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**

La valeur phare qui sous-tend toutes ces valeurs est bien évidemment l'éthique. Et c'est cette valeur fondamentale qui guide le Groupe notamment dans ses politiques qualité et formation.

Dans le cadre de la rubrique éthique du manuel des « bonnes pratiques », on peut afficher des chartes d'engagement parfaitement validées, conçues par de vrais professionnels, éthiciens patentés. Cette pratique est certes louable, mais on peut légitimement se demander quel est le pourcentage de membres du personnel qui les ont réellement lus et assimilés.

Toute autre est la valeur d'une charte véritablement élaborée par les équipes d'un établissement. C'est en partant de cette hypothèse que le Groupe a conçu un protocole éthique original. L'idée est simple, mais demande une certaine énergie et du temps.

Sur la base d'un travail qui a débuté il y a près de 15 ans et effectué avec deux consultant, 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 (comme respect, écoute, compétence, entraide, confiance, conscience professionnelle ...). Cinq à sept d'entre elles sont choisies par les équipes comme étant hiérarchiquement les plus élevées. Ensuite, chacun est invité à participer à des Groupes où seront élaborées quelques lignes explicitant chaque valeur avant de choisir un dessin ou une image illustrant chacune d'elles.

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

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

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

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

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

3.2 – LA POLITIQUE QUALITE AU CŒUR DU DEVELOPPEMENT D'ORPEA

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 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 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.

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.

► Les missions du Département Qualité

Quel que soit le pays, les missions du Département Qualité sont :

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

► Organisation de la Qualité

Dans chacun des pays, le Département Qualité est placé sous la responsabilité du Directeur Général Délégué en charge de l'exploitation et travaille en étroite collaboration avec les Divisions Opérationnelles et les Services du Siège.

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

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

Dans les autres pays où ORPEA est implanté, un ou plusieurs responsables qualité ont été mis en place afin de structurer la démarche qualité des établissements. Ces responsables sont en lien permanent avec la Direction Qualité Groupe afin d'assurer une cohérence de la politique qualité Groupe, tant en

termes de respect des valeurs que de maîtrise des risques, tout en tenant compte du contexte réglementaire local.

Depuis plus de 15 ans, des procédures strictes et uniformisées sur l'ensemble du réseau ont été mises en place et sont en constante évolution.

3.2.1 – Les enquêtes de satisfactions des résidents / patients

Afin de favoriser l'amélioration continue des bonnes pratiques, des enquêtes de satisfaction sont régulièrement réalisées dans les établissements du Groupe ORPEA.

Pour les cliniques du Groupe, un questionnaire est systématiquement remis aux patients lors de son admission. Ils sont analysés mensuellement pour assurer le suivi de l'évolution des points à améliorer puis les résultats sont affichés.

Dans les maisons de retraite du Groupe, des enquêtes de satisfaction sont réalisées afin de mesurer le niveau de satisfaction des résidents et familles.

► Résultats de l'enquête France, Italie, Belgique et Espagne

En France, Italie, Belgique et Espagne, le Département qualité établit annuellement, un véritable « baromètre de satisfaction » grâce auquel les résidents et les familles peuvent évaluer les prestations de la résidence.

Ce baromètre de satisfaction annuel a été conçu pour entendre toutes les voix et ainsi permettre les éventuelles corrections et conforter les points forts. Chaque résidence remet ainsi à tous les résidents et leurs familles un questionnaire de satisfaction. A réception des réponses (qui sont anonymes), le service qualité les transmet à une société extérieure au Groupe pour lecture des résultats.

Pour l'année 2014, 24 378 questionnaires de satisfaction ont été adressés à l'ensemble des résidents et des familles et 13 567 questionnaires ont été retournés et analysés, soit un taux de retour de 55,7 %. 90,6% des résidents et familles se disent satisfaits ou très satisfaits des prestations qualité des établissements et 91,5 % des résidents et familles recommanderaient les établissements du Groupe à leur entourage.

Enfin, pour les activités de maintien à domicile réalisés par DOMIDOM, une enquête de satisfaction est effectuée, annuellement, par téléphone, sur la base d'un échantillonnage pris parmi les clients de chacune des agences. En 2014, l'enquête de satisfaction a été réalisée auprès de 471 clients : 91% des clients se disent satisfaits des prestations DOMIDOM et 91% d'entre eux également recommanderaient les services DOMIDOM à leur entourage.

► Résultats de l'enquête en Suisse

En Suisse, Senevita a chargé la TerzStiftung de réaliser une enquête de satisfaction auprès de ses résidents. Cette fondation indépendante, d'utilité publique et à but non lucratif s'est donné pour mission de défendre les intérêts des personnes âgées. Elle décerne notamment le « terzLabel » aux services, produits ou infrastructures qui jouissent d'un haut niveau de satisfaction clients.

En 2014, les 14 établissements de Senevita inclus dans l'enquête se sont vus décerner ce label. Avec une note moyenne de 8,5 points sur 10, le groupe dépasse largement le seuil des 7 points requis pour la labellisation.

Le questionnaire de satisfaction utilisé couvre les cinq domaines suivants : satisfaction générale, employés, prestations de service, soins, qualité de vie. Par rapport à 2012, année de la précédente étude (le label est valable 2 ans pour le secteur des services), Senevita a su améliorer ses notes dans chacune de ces rubriques.

► Objectifs des enquêtes de satisfaction

Les résultats de ces enquêtes de satisfaction sont présentés au Comité de Direction puis aux équipes de chaque établissement. A 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.

Chaque année, la mise en place d'une nouvelle enquête de satisfaction permet de mesurer l'impact des plans d'actions mis en place et l'évolution de la satisfaction des résidents/familles.

3.2.2 – Les évaluations externes des établissements du Groupe

La démarche Qualité volontariste mise en place au sein du Groupe ORPEA depuis 1998 porte ses fruits au regard des résultats des évaluations externes de ses établissements.

► Dans les cliniques

En France, une procédure d'évaluation externe est obligatoire pour tous les établissements de santé, qu'ils soient publics ou privés : la certification 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'autoévaluation – effectuée sur la base du manuel de certification publié par l'HAS et au déroulement de la visite des experts de la HAS.

Cette procédure permet ainsi :

- de s'assurer de la qualité et de la sécurité des soins donnés au patient ;
- d'apprécier la dynamique des démarches d'évaluation et d'amélioration mises en œuvre ;
- d'impliquer les professionnels dans ces démarches ;
- de valoriser les actions d'évaluation et d'amélioration ;
- de renforcer la confiance du public par la communication des résultats ;
- de formuler des recommandations explicites aux établissements.

La certification s'inscrit ainsi dans un double courant international prônant :

- d'une part, une démarche professionnelle de promotion de l'amélioration continue de la qualité fondée sur un référentiel de métier et sur une évaluation externe par les pairs ;
- et, d'autre part, l'appréciation du niveau de qualité atteint dans un contexte de renforcement de l'obligation de rendre compte au public de la qualité des services rendus.

En 2014, la procédure a évolué dans sa forme afin de permettre aux établissements de s'engager dans une démarche qualité pérenne ; ainsi, les établissements doivent désormais 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 4 ans, vient compléter ce dispositif.

Les cliniques du Groupe ayant déjà passé cette certification ont obtenu des résultats satisfaisants.

Lors de ces certifications, les experts de la Haute Autorité de Santé ont mis en évidence des points remarquables dans l'organisation de certaines cliniques du Groupe, de part leur caractère innovant et/ou pérenne dans le temps. Ces points forts sont présentés comme « des actions remarquées » dans les rapports de certification.

Au-delà de cette démarche de certification et des résultats positifs du Groupe, il est important de souligner que la démarche qualité est un processus continu et permanent dont la certification n'est qu'une étape qui fait date, la démarche qualité se poursuivant dans le temps et dans la durée.

D'ailleurs, un comité de pilotage pluridisciplinaire institué au sein de chaque clinique du Groupe (composé notamment de la Direction, des membres de l'équipe médicale, paramédicale, administrative et logistique) assure le suivi permanent de cette démarche qualité.

► Dans les maisons de retraite

En France, depuis le vote de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, les maisons de retraite, comme tous les établissements médico-sociaux, ont l'obligation de s'inscrire dans une « démarche d'amélioration continue des activités et de la qualité des prestations ».

Concrètement, cette démarche se traduit par des évaluations régulières des maisons de retraite : une auto-évaluation et une évaluation par un organisme extérieur.

L'auto-évaluation ou évaluation interne : tous les 5 ans, l'équipe de la maison de retraite doit réaliser une auto-évaluation de ses activités. Cette auto-évaluation porte une appréciation sur 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 financeurs (Agence régionale de santé et conseil général) tous les 5 ans.

L'évaluation externe : tous les 7 ans, la maison de retraite doit faire réaliser une évaluation dite « externe » par des consultants extérieurs à l'établissement et qui ont reçu une habilitation 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 sont importants puisqu'ils conditionnent le renouvellement de l'autorisation de fonctionnement de l'établissement. Avec la parution tardive des calendriers d'évaluations, les premières évaluations n'ont débuté qu'en 2013.

Toutefois et afin d'anticiper ces processus d'évaluation, dès 2009, le Groupe ORPEA avait décidé d'engager volontairement 19 de ses EHPAD dans une démarche d'évaluation externe : la certification sur la base du référentiel « Qualicert » de la SGS (Société Générale de Surveillance).

Cette procédure de certification permet d'évaluer la tenue de l'établissement, son confort, la qualité de l'accueil et de l'intégration des nouveaux résidents, le respect des « Droits et Libertés », l'entretien des liens sociaux, les soins délivrés aux résidents ainsi que la formation du personnel. Une fois les établissements certifiés, un suivi est organisé annuellement afin de vérifier le respect des engagements pris, notamment concernant la qualité de services et la régularité des prestations qu'il propose.

En 2010, le Groupe ORPEA a décidé d'engager plus d'une cinquantaine de résidences supplémentaires dans ce processus.

Ainsi, depuis mars 2014, 83 EHPAD du Groupe ORPEA sont certifiés selon le label Qualicert - Certification de Services de la SGS.

Cette politique de certification a réellement permis au Groupe ORPEA d'anticiper l'évaluation externe, obligation définie dans le cadre du décret du 15 mai 2007, en préparant les équipes de nos établissements à un processus d'audit par des intervenants extérieurs.

Cette anticipation a d'ailleurs fait l'objet d'une reconnaissance dans la mesure où le décret du 30 janvier 2012 a reconnu le processus de certification comme partie de l'évaluation externe.

Au 31 décembre 2014, tous les établissements du Groupe ORPEA qui devaient mener une évaluation externe avant la date butoir du 03/01/2015 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", renouvelable tous les 3 ans et délivre une certification, certificat publié et obligatoirement affiché dans les résidences.

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

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

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

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

En 2014, tous les sites du Groupe ORPEA Iberica sont certifiés AENOR à l'exception des 5 derniers récemment intégrés en Juillet 2014. Ils intégreront le processus d'audit dès mars 2015.

En Italie, Belgique et Suisse, des contrôles qualité sont effectués par les tutelles 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 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 9 critères) ;
- Animation et lien social (jusqu'à 9 critères) ;
- Hébergement, restauration, ménage et hygiène (jusqu'à 9 critères).

Il est également fait mention d'une note pour la satisfaction client (jusqu'à 18 critères). Celle-ci est toutefois peu représentative en raison du peu de répondants.

Les notes des 58 établissements de Silver Care inspectés en 2014 s'échelonnent entre 1,0 et 1,6 (Très bien et bien). Plus de 50% de résidences ont obtenu la meilleure note de 1,0.

Le cabinet Avivre Consult réalise annuellement une analyse des notes MDK du Top 50 des exploitants privés de maisons de retraite en Allemagne. Cette étude prend en considération les résultats obtenus au niveau global, mais aussi aux niveaux plus fins des rubriques et des questions individuelles. En 2014, Silver Care a obtenu, pour la 3^{ème} fois consécutive, la première place dans la catégorie des groupes de 30 établissements et plus.

Dans le cadre de ses activités de maintien à domicile, Domidom 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.

3.2.3 – Le Trophée Qualité ORPEA – CLINEA

Par ailleurs, pour renforcer tous les jours la démarche d'amélioration continue des prestations, et faire de la Qualité un outil managérial fédérateur au service du bien-être des résidents et patients, la Direction Qualité a mis en place le Trophée Qualité.

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).

En 2014, pour la **France**, les lauréats étaient :

- 1^{er} prix : la Clinique SSR de Montmorency (95) et la Résidence de Cavalaire (83)
- 2^{ème} prix : la Clinique PSY d'Argenteuil (95) et la Résidence de Niort Sevret (79)
- 3^{ème} prix : la Clinique SSR de Pau (64) et la Résidence de Limoges (87)

En **Belgique**, les établissements suivants ont obtenu le Trophée Qualité 2014 :

- 1^{er} prix : la résidence Saint-François à Liège
- 2^{ème} prix : la résidence Zennehart à Asemberg
- 3^{ème} prix : la résidence Saint-Jean de Nivelles à Nivelles

Enfin, en **Espagne**, deux résidences ont été récompensées :

- 1^{er} prix : la résidence Las Rozas à Madrid
- 2^{ème} prix : la résidence ORPEA Cartagena à Cartagena

Chacun de ces établissements remporte une enveloppe budgétaire qui leur 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.

3.3 – UNE ORGANISATION OPTIMISEE ET EFFICACE AU SERVICE DE LA QUALITE

► Une organisation centralisée

Grâce à un siège administratif très structuré, les directeurs d'établissements sont déchargés des tâches administratives et peuvent ainsi mobiliser et concentrer l'essentiel de leurs efforts sur l'accompagnement des résidents et patients et la gestion de leurs équipes.

Cette centralisation permet de mutualiser les coûts et d'optimiser le fonctionnement des établissements.

Le 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 sur les résidents et les patients.

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

- centralisation de tous les services généraux au siège (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.

► Un département Informatique et systèmes d'information au cœur de l'organisation

Par ailleurs, le Groupe ORPEA développe des applications informatiques afin de disposer d'outils de gestion et d'exploitation qui correspondent à ses besoins réels et qui permettent d'optimiser la gestion des établissements et renforcer la sécurité.

Dans ce cadre, le Groupe a engagé des dépenses en matière de Recherche et Développement pour adapter le système d'information nécessaire à la gestion de ses cliniques « Hopital Manager ».

Hôpital Manager est une solution intégrée de la prise en charge administrative et médicale du patient. Grâce à ses différents modules (facturation, PMSI, prescriptions, pharmacie, dossier médical), il répond aux problématiques du circuit du médicament et des changements réglementaires (tarification à l'activité). Les notions de « multi établissements » et de pluridisciplinarité (MCO-PSY-SSR) ont été les fondamentaux indispensables de la conception, permettant la création d'une seule et unique base de données : ORACLE, facilitant les contrôles, les extractions et les analyses médicales et financières.

Depuis l'origine du projet, il y a plusieurs années, le Groupe ORPEA a fortement contribué à ce que Hôpital Manager réponde aux demandes des utilisateurs et qu'il soit intuitif facilitant le déploiement auprès de ses utilisateurs.

► Une organisation adaptée au développement international

Dans le cadre de la politique de développement international intensive, initiée en 2014, avec environ 40% du réseau hors de France, ORPEA a adapté son organisation pour superviser la duplication de son modèle à l'international et ainsi garantir le niveau de qualité et l'optimisation de la gestion.

Chaque pays dispose d'un management local avec une connaissance approfondie des réglementations en vigueur dans le pays ainsi que d'une solide expertise des enjeux économiques, démographiques et culturels du pays. Chaque pays a son propre siège administratif qui centralise la plupart des fonctions centrales, à l'image du modèle français.

Afin d'uniformiser les procédures du Groupe et de superviser le bon fonctionnement de chaque filiale internationale, ORPEA a constitué une équipe d'une quinzaine de Managers internationaux, issus de la promotion interne (excellente connaissance des process du Groupe) ou de recrutement externes, dans chaque fonction support (par exemple Ressources humaines, qualité, finance, développement, Achats, Travaux, ...).

La mission de cette équipe est d'initier, de conseiller, de suivre et de contrôler l'application des politiques Groupe dans chaque pays pour chaque domaine d'expertise tout en s'adaptant à la culture et législation locale. Cette équipe s'appuie également sur un chargé de projet pour la mise en place de plans d'actions spécifiques.

Rattaché à chaque Direction du Siège, le Manager international est à la fois un support pour les équipes opérationnelles des différents pays et un moyen d'uniformiser les pratiques suivant le modèle ORPEA.

3.4 – L'IMMOBILIER : UN ACTIF STRATEGIQUE

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.

► 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 une synergie avec les familles et les prescripteurs.

Une étude réalisée en 2011 par la Drees (Etude 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 70% à Madrid, en Italie, uniquement dans les régions du Nord, ...

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 de gains d'énergie.

► Stratégie de propriété immobilière : propriété d'une part importante du patrimoine

Depuis de nombreuses années, la stratégie immobilière d'ORPEA est de rester propriétaire d'une part importante de son parc immobilier. Cette politique immobilière a pour objectif :

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

- de disposer d'une sécurité et d'une flexibilité financière grâce à des actifs peu volatiles et facilement cessibles.

Ces dernières années, ORPEA ayant réalisé plusieurs acquisitions de groupes qui ne détenaient pas d'immobilier (100% en loyers), tels que Medibelge, Mediter, Mieux Vivre, Silver Care en Allemagne, Senevita en Suisse, la part de propriété immobilière sur l'ensemble du Groupe est passée sous 50%.

Ainsi, au 31 décembre 2014, le parc immobilier du Groupe est composé de 268 immeubles, dont :

- 138 détenus en pleine propriété
- 130 détenus partiellement. La détention partielle correspond à des immeubles en copropriété dans lesquels le Groupe possède une partie des lots essentiellement destinés aux prestations de services en communs : restaurant, locaux d'animation, infirmerie, locaux du personnel etc.

Ce patrimoine représente une surface construite d'environ 890 000 m² sur plus d'un million de m² de foncier. Le Groupe possède également des terrains et des actifs en cours de construction.

L'actif immobilier (incluant les actifs en cours de construction) représente ainsi au bilan 2 782 M€ déduction faite des actifs immobiliers en cours de cession au 31 décembre 2014, pour un montant de 124 M€.

L'ensemble des actifs immobiliers exploités, détenus en pleine propriété ou partiellement (en copropriété, pour les parties détenues par le groupe) sont valorisés à la juste valeur, sans distinction de méthode de valorisation en fonction du mode de détention.

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 crédit baux (CBI). Le Groupe est crédit preneur, dans le cadre de plusieurs CBI, portant sur 89 immeubles principalement situés dans les grandes agglomérations.

Le mode de financement en CBI est en effet privilégié par le Groupe car il permet, en payant une redevance un peu supérieure à un loyer classique (loyer simple), de devenir, en levant l'option qui lui est offerte, après une période de 12 ou 15 ans, propriétaire de l'immeuble en payant une valeur résiduelle faible. Ainsi chaque année le Groupe devient pleinement propriétaire de plusieurs immeubles financés.

Le mode de financement par crédit bail permet d'anticiper l'application de la réforme de l'IAS 17, celle-ci prévoyant que tout contrat de location simple devra être comptabilisé à l'actif et au passif du bilan pour la valeur représentative du droit d'utilisation. Ainsi une location simple connaîtra une comptabilisation assez proche du CBI (location financement), étant toutefois rappelé que seul le CBI permettra, à l'issue du contrat, et après levée de l'option d'achat à des conditions favorables, de devenir définitivement propriétaire.

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 valeurs ; 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, agréé 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 attractive.

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

A l'international, ORPEA déploie d'ores et déjà la même stratégie en Belgique, en Italie, en Espagne. Les deux groupes acquis en 2014 en Suisse et Allemagne ne disposent pas d'immobilier propriétaire : tous les immeubles sont en location simple. A l'avenir, le Groupe entend dupliquer son modèle et donc rester propriétaire d'une partie des immeubles, qu'il construira lui-même.

► Gestion du parc immobilier

Afin de maîtriser la qualité et le coût de la construction des immeubles nécessaires à son exploitation, le Groupe est fortement impliqué tant dans la phase construction que dans la phase maintenance.

Le Groupe ORPEA dispose ainsi d'une direction Maîtrise d'Ouvrage en charge des nouvelles constructions, ainsi que d'une direction Travaux Maintenance en charge principalement de l'entretien des immeubles en exploitation.

La Direction Maîtrise d'Ouvrage pilote les constructions des immeubles appartenant au Groupe, permettant ainsi de maîtriser la qualité des réalisations.

Elle est dirigée par un Maître d'Ouvrage Délégué qui est assisté de chargés d'affaires de formation ingénieur ou architecte, et d'un service comptable travaux.

La Direction Travaux et maintenance a pour vocation d'entretenir les immeubles du Groupe, et notamment de veiller au respect des règles de sécurité.

Ce service travaux, relayé par des assistants régionaux, est chargé d'assurer le suivi des travaux réalisés par des prestataires extérieurs au Groupe, ainsi que d'apporter un soutien technique aux agents techniques rattachés à chaque établissement. Il réalise notamment :

- l'étude et la mise en œuvre des travaux d'investissement et des travaux conséquents d'aménagement ;
- la mise aux normes des installations électriques, de gaz, des ascenseurs, des systèmes de sécurité incendie par des sociétés habilitées ;
- les travaux d'entretien, de réhabilitation, ou d'extension des établissements existants ;
- l'assistance lors d'une expertise due à un sinistre ou des malfaçons.

Les agents rattachés à chaque établissement sont chargés d'assurer l'entretien courant du bâtiment :

- vérification régulière de l'ensemble des installations techniques, nettoyage des VMC et des climatisations, entretien des espaces verts, nettoyage à la haute pression des terrasses et

espaces extérieurs, gestion des approvisionnements et de l'évacuation des déchets, suivi des protocoles légionnelles ...

- réparations quotidiennes, (réparations ampoules, fuite d'eau, réfection des chambres, des locaux, des offices, etc ...)

Afin d'homogénéiser le travail de l'ensemble des agents techniques, un planning d'entretien maintenance est conjointement défini entre le service travaux et le service département qualité du Groupe ; ce planning est remis semestriellement aux établissements.

Chaque fin d'année sur la base des vérifications réalisées et des demandes des Directeurs, des budgets prévisionnels de travaux sont établis et arrêtés par la Direction Générale.

Ces travaux regroupent l'ensemble des besoins N + 1 : mise en conformité des installations techniques et de sécurité, remplacement d'installation vétustes, réfection importante des circulations et /ou des chambres, modification dans l'aménagement pour l'amélioration du fonctionnement des services, travaux de mise en sécurité dans la zone regroupant des personnes atteintes de la maladie Alzheimer (UPAD) etc ...

Ces travaux font l'objet d'un appel d'offre, sont négociés par les assistants travaux et validés par la Direction des travaux permettant de préserver la qualité du parc immobilier du Groupe.

CHAPITRE V : RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2014

Le présent Rapport de gestion rend compte de l'activité de la société et de son Groupe au cours de l'exercice 2014. Le Rapport du Président est joint à ce Rapport qu'il vient compléter pour toutes les rubriques mentionnées. Le Conseil d'Administration a présenté dans un rapport séparé les motifs du projet des résolutions soumis au vote des actionnaires convoquées en assemblée générale.

1. PANORAMA DE L'EXERCICE 2014

Sur l'année 2014, ORPEA a accéléré son développement à l'international, notamment à travers l'acquisition de deux groupes : Senevita en Suisse et Silver Care en Allemagne. Le Groupe a également poursuivi ses développements sélectifs par acquisitions ciblées et obtentions d'autorisations dans ses pays d'implantation européens. Enfin, le projet d'ouverture d'une première maison de retraite à Nankin en Chine s'est poursuivi.

Parallèlement à cette expansion internationale, le Groupe a continué d'optimiser sa structure financière, bénéficiant du fort intérêt des investisseurs français et internationaux pour son profil de risque et de conditions de taux d'intérêt historiquement bas.

Le Groupe a également connu un exercice 2014 de forte croissance rentable, dans la lignée de son historique.

1.1 – DEUX ACQUISITIONS STRATEGIQUES A L'INTERNATIONAL

Conformément à sa stratégie de développement international, ORPEA a conclu deux acquisitions significatives en 2014. Ces opérations représentent un total de 8 256 lits, soit un accroissement de son réseau de 20% et plus de 330 M€ de chiffre d'affaires additionnel, en année pleine, à maturité.

► Acquisition de Senevita en Suisse

En mars 2014, ORPEA a acquis l'opérateur de maisons de retraite suisse, Senevita, auprès du groupe autrichien SeneCura.

Le réseau de Senevita est composé de 21 établissements répartis comme suit :

- 13 établissements, soit 1 182 lits ouverts réalisant un chiffre d'affaires d'environ 68 M€ ;
- 8 établissements, soit 1 111 lits en construction qui ouvriront dans les 3 prochaines années.

Grâce à cet important réservoir de croissance sécurisé, le réseau opérationnel devrait doubler en 3 ans pour atteindre près de 2 300 lits, et un chiffre d'affaires d'environ 132 M€ en 2016.

Le modèle déployé avec succès par Senevita en Suisse consiste à juxtaposer, sur chaque site, une maison de retraite médicalisée et une résidence service.

Ces établissements, de très grande qualité, sont localisés en Suisse alémanique (cantons de Berne, Zurich, Bâle, Aargau, Solothurn et Fribourg).

Cette acquisition a été entièrement payée en numéraire, dans le respect des critères financiers d'ORPEA. Senevita ne possède pas d'immobilier et a signé des baux à long terme avec des investisseurs institutionnels. La Société n'a pas de dette.

L'acquisition a été consolidée dans les comptes d'ORPEA à compter du 1er avril 2014. Cette opération est relative sur le bénéfice par action du Groupe ORPEA dès 2014.

► Acquisition de Silver Care en Allemagne

En avril 2014, ORPEA a réalisé une seconde opération stratégique avec l'acquisition du Groupe de maisons de retraite allemand, Silver Care, auprès de la société de private equity Chequers Capital. Il s'agit ainsi du premier développement d'ORPEA en Allemagne, pays marqué par un fort vieillissement de sa population et une offre de prise en charge de la dépendance insuffisante.

Créé en 2006, Silver Care s'est développé par acquisitions sélectives de groupes régionaux pour créer un réseau uniforme de maisons de retraite pour personnes âgées dépendantes. Le réseau de Silver Care se compose de 61 établissements, représentant 5 963 lits dont 290 lits en construction qui ouvriront en 2014. Ce réseau a développé un chiffre d'affaires d'environ 200 M€ en 2014.

Silver Care a développé un réseau en grappes régionales d'une très grande qualité :

- une excellente réputation : classé 1er grand groupe de maisons de retraite en 2012, 2013 et 2014 pour sa qualité, selon le système de notation national de référence, MDK ;
- des localisations rigoureusement sélectionnées dans des régions à fort potentiel telles que la Basse Saxe, Bade Württemberg, la Rhénanie-du-Nord-Westphalie ;
- des établissements récents, modernes disposant de près de 100 lits en moyenne ;
- un des ratios de chambres particulières parmi les plus élevés en Allemagne à près de 80%.

Jusqu'à présent, le Groupe n'a pas été propriétaire de l'immobilier et a signé des baux de long terme, doubles nets, poursuivant une stratégie immobilière « d'asset light ».

L'acquisition, intégralement payée en numéraire, a été finalisée le 1er juillet 2014 et est consolidée dans les comptes d'ORPEA à compter de cette date. Elle est relative sur le bénéfice par action du Groupe ORPEA dès 2014, avec une amplification à partir de 2015.

1.2 – POURSUITE DE DEVELOPPEMENT SELECTIFS DANS LES PAYS HISTORIQUES

Au cours de l'exercice 2014, ORPEA a poursuivi sa stratégie de développement alliant :

- croissance organique avec l'ouverture d'une vingtaine d'établissements, représentant plus de 2 200 lits en Europe, issus de construction ou de restructuration ;
- obtention d'autorisations ou d'extension dans les divers pays du Groupe ;
- croissance externe sélective avec plusieurs acquisitions d'établissements indépendants en France, en Belgique et en Espagne.

1.2.1 – Solide dynamique de croissance organique : création pure et restructurations

► Ouverture de 20 nouveaux établissements

Au cours de l'exercice 2014, ORPEA a ouvert 21 nouveaux établissements, ainsi que des extensions d'établissements existants, correspondant à 2 250 lits, issus soit de création pure, soit de restructurations lourdes.

En France, le Groupe ORPEA a ainsi procédé à l'ouverture de 13 établissements au cours de l'exercice, présentant des capacités d'en moyenne 85 lits, des chambres particulières, une forte attractivité de leurs prestations hôtelières et de bonnes localisations en Ile de France (dont Parmain, Eaubonne, La Garenne Colombes), à Rouen ou encore à Biganos.

En Italie, les constructions et restructurations des sites italiens se sont poursuivies. ORPEA a ouvert, en début d'année, un complexe gériatrique de 180 lits à Turin, la résidence Richelmy, regroupant des lits de maison de retraite et des lits de Soins de Suite et Réadaptation, notamment à vocation gériatrique. Cet établissement issu de la restructuration d'un bâtiment historique au cœur de Turin, illustre parfaitement la stratégie de développement d'ORPEA en Italie visant à développer un réseau de grande qualité, avec des chambres particulières et une offre de soins et de services de haut standard.

En Belgique, le groupe a ouvert deux nouveaux établissements dans la région de Bruxelles Capitale, dans des quartiers dynamiques (Uccle et Ixelles), représentant un total de 259 lits.

En Suisse, depuis l'acquisition au 1^{er} avril 2014, Senevita a ouvert 4 établissements qui étaient en construction au moment de l'acquisition, représentant 427 lits. Ils présentent les mêmes caractéristiques que les établissements existants : une offre mixte entre résidence services et maison de retraite médicalisée, une offre de services et de soins de grande qualité. Ils sont localisés dans les cantons de Bâle, Zürich et d'Argovie.

En Allemagne, depuis l'acquisition au 1^{er} juillet 2014, Silver Care a ouvert 2 établissements représentant environ 200 lits, qui étaient en construction lors de l'acquisition.

► **Nouvelles autorisations obtenues au cours de l'exercice**

En France, ORPEA a également obtenu de nouvelles autorisations ou compléments d'autorisations permettant la création, pure ou par regroupement d'autorisations acquises, de nouveaux établissements, ou l'agrandissement des capacités d'accueil afin notamment de développer de nouvelles prestations (telles que la création de structures d'accueil de jour / hôpital de jour, ou d'unité Alzheimer).

ORPEA a, par exemple, obtenu une autorisation pour la création d'un EHPAD de 104 lits, à Paris, dans le 15^{ème} arrondissement.

1.2.2 – Poursuites de développements externes sélectifs

En France, en Espagne et en Belgique, ORPEA a poursuivi 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.

► **En France**

Acquisition de fonds de commerce :

- NANCY (54) : Clinique SSR de 50 lits
- NANCY (54) : Clinique SSR de 28 lits
- NEVERS (58) : Clinique SSR de 12 lits

Prises de participations et de contrôle :

par ORPEA S.A		
SARL AUGEO	Via <u>AUGEO</u>	0,02% du capital
SARL LIVRY TRAITEUR		
SAS RESIDENCE CASTEL GEORGES		Solde de 70% du capital
SAS ACTIRETRAITE MONTGERON		100% du capital
		EHPAD à GENNEVILLIERS (92)
		EHPAD à MONTGERON (91)

via la filiale CLINEA S.A.S (détenue à 100% par ORPEA)		
SAS CLINIQUE DU CHATEAU DE SEYSSES	100 % du capital	Clinique psychiatrique à SEYSSES (31)
SARL AUGEO	99,98% du	

	<u>Via AUGEO</u>	capital	
SARL LIVRY TRAITEUR			
SAS CLINIQUE MONTEVIDEO – SAS LA TOURELLE		99,9% du capital	Clinique SSR à BOULOGNE BILLANCOURT (92)
SAS CLINIQUE DU DOCTEUR BECQ		100% du capital	Clinique psychiatrique à FRONTON (31)
SAS LE CENTRE DE REEDUCTION FONCTIONNELLE DE NAVENNE		100% du capital	Clinique SSR à NAVENNE (70)

via la filiale SARL 97 (détenue indirectement à 100% par ORPEA)

SAS TCP DEV		Solde de 30% du capital	Holding
	<u>Via TCP DEV</u>		
SAS AGE PARTENAIRES		100 % du capital	Holding
	<u>Via AGE PARTENAIRES</u>		
SAS AP BRETIGNY			
SAS L'OASIS PALMERAIE		100 % du capital	EHPAD à BRETIGNY SUR ORGE (91)
SAS BON AIR		100 % du capital	EHPAD à VILLENEUVE DE RIVIERE (31)
SAS LA CHENERAIE		100 % du capital	EHPAD à ST BARTHELEMY D'ANJOU (49)
SAS MAISON DE RETRAITE LA MADONE		100 % du capital	EHPAD à ST RAMBERT EN BUGEY (01)
SAS LE CERLCE DES AINES		100 % du capital	EHPAD à ANGERS (49)
SAS ALICE ANATOLE & CIE		100 % du capital	EHPAD à AMBERIEU EN BUGEY (01)
SARL AP IMMO 1		100 % du capital	EHPAD à BONNIERES SUR SEINE (78)

via la filiale DOMIDOM (détenue à 100% par ORPEA)

SAS ADHAP PERFORMANCES		100% du capital	Holding
	<u>Via ADHAP PERFORMANCES</u>		
SARL APAD		100 % du capital	Centre à CLERMONT-FERRAND (63)
SARL APAD 26		100 % du capital	Centre à VALENCE (26)
SARL APAD 42		100 % du capital	Centre à SAINT ETIENNE (42)
SARL APAD 59		100 % du capital	Centre à DUNKERQUE (59) et VALENCIENNES
SARL GAPAD – GRENOBLE ASSISTANCE PERSONNALISEE A DOMICILE		100 % du capital	Centre à GRENOBLE (38)
SARL ETAPE ENTREPRISE DE TRAVAUX D'AIDE AUX PERSONNES		100 % du capital	Centre à PARIS (75)
SARL SENIORS COMTOIS SERVICE		100 % du capital	Centre à BESANCON (25)
SARL LP SOLUTIONS		100 % du capital	Développements informatiques du Réseau
SARL AIDADOMICILE 37		100 % du capital	Centre à VALENCIENNES (59)
SARL AIDADOMICILE 59		100 % du capital	Centre à TOURS (37)
SARL PARTEN'AIDE		26% du capital	

► **En Espagne**

ORPEA a acquis, en Espagne, le 1^{er} juillet 2014, 4 établissements (autorisations et immobilier), représentant 660 lits et 100 places d'accueil de jour, et a également obtenu la gestion de la résidence Santo Domingo de 150 lits. Ces établissements bénéficient de caractéristiques particulièrement intéressantes : des localisations stratégiques à Madrid et sa périphérie, des immeubles récents et un ratio de chambres particulières élevé.

► **En Belgique**

ORPEA a acquis une maison de retraite situé à Liège qui a vocation à être restructurée.

1.2.3 – Poursuite du projet de développement en Chine

La Chine fait déjà face à un défi majeur du vieillissement de sa population, qui va s'amplifier dans les années à venir. En effet, le nombre de personnes de plus de 60 ans va être multiplié par 2,5 d'ici à 2050, passant de 185 millions à 450 millions, dont 30%, soit 150 millions, auront plus de 80 ans.

Face à cette explosion démographique, l'offre d'accueil et de prise en charge est très limitée. Le pays va donc devoir s'équiper massivement d'établissements médicalisés, adaptés à la prise en charge de la grande Dépendance et des maladies neurodégénératives de type Alzheimer.

Même si la puissance publique prendra en charge la plus grande partie de ces besoins, une part significative du secteur restera entièrement privée, notamment pour les personnes et les familles disposant d'un fort pouvoir d'achat et recherchant une offre de très grande qualité.

Après plusieurs mois d'études et de nombreux contacts engagés, ORPEA a décidé, en 2013, de s'implanter dans ce pays.

Le Groupe a initié un premier développement qui fera office de projet pilote pour adapter le modèle à la culture chinoise. ORPEA a signé un protocole avec la société d'aménagement publique de la ville de Nankin et l'hôpital Gulou, pour le développement d'une maison de retraite médicalisée. Nankin est une ville particulièrement dynamique avec 8 millions d'habitants, dont 10% ont plus de 65 ans. Le projet est situé dans un quartier récent, résidentiel, sur le site de l'hôpital prestigieux Gulou qui comprend 10 000 lits sur plusieurs sites.

Les travaux d'aménagement et de décoration, sous la responsabilité des équipes ORPEA, ont débuté en 2014, ainsi que les démarches de recrutement de formation des personnels et la mise en place d'un plan marketing et de partenariats avec les différents hôpitaux locaux.

Cet établissement médicalisé, haut de gamme, prendra en charge des personnes ayant un haut degré de dépendance. ORPEA envisage une ouverture d'ici la fin de l'année 2015.

1.3 – POURSUITE DE L'OPTIMISATION DE LA STRUCTURE FINANCIERE

La politique de diversification des sources de financement et d'optimisation de la structure financière, initiée en 2012, s'est poursuivie en 2014 avec une nouvelle émission d'obligations par placement privé pour 52 M€, un Schuldschein pour 203 M€ et la mise en place de financements bancaires classiques. L'ensemble de ces opérations de financement ont été réalisées 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.

► **Placement privé obligataire réalisé en 2014 :**

- 52 M€ à échéance 31 juillet 2021, remboursable in fine, avec un coupon de 3,327% ;

► **Emission de Schuldschein pour 203 M€**

En juillet 2014, ORPEA a émis un Schuldschein de 203 M€ sur différentes maturités, à taux variables et fixes, auprès d'investisseurs français, européens et asiatiques :

- 117,0 M€ à échéance 25 juillet 2019, à taux fixe et variable ;
- 29,5 M€ à échéance 27 juillet 2020, à taux fixe et variable ;
- 50,0 M€ à échéance 27 juillet 2021, à taux fixe et variable ;
- 6,5 M€ à échéance 25 juillet 2024, à taux fixe.

► **Financements bancaires**

ORPEA a également poursuivi ses opérations de financements bancaires classiques durant l'exercice 2014, avec ses partenaires historiques et de nouveaux établissements européens, *via* :

- l'obtention de nouveaux crédits-baux pour financer l'investissement immobilier ;
- l'obtention de nouveaux prêts amortissables à moyen ou long terme pour financer le développement.

1.4 – POURSUITE DE LA POLITIQUE IMMOBILIERE

La stratégie immobilière d'ORPEA consistant à rester propriétaire d'environ la moitié de son parc immobilier n'a pas été modifiée en 2014. Cependant, les deux groupes acquis en 2014, Senevita en Suisse et Silver Care en Allemagne, représentant 8 256 lits, soit 20% du réseau, ne possèdent aucun actif immobilier, leur stratégie étant d'être uniquement locataire en signant des baux de long terme. Ces acquisitions ont donc dilué le taux de détention immobilière moyen du Groupe.

Sur le reste du périmètre du groupe, la politique immobilière s'est poursuivie en 2014.

ORPEA a ainsi réalisé 255 M€ de cessions immobilières, en valeur de vente, contre 230 M€ en 2013. De nombreux investisseurs (privés particuliers, assureurs et notamment des assureurs vie, family offices, ...) ont montré un intérêt fort pour les actifs du Groupe. En effet, ces acteurs recherchent des investissements offrant à la fois sécurité et visibilité à long terme et doivent faire face à des contraintes d'investissement sur les marchés financiers de type actions ou obligations d'Etat. L'intérêt pour les actifs immobiliers exploités par ORPEA s'inscrit dans cette démarche.

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 compétitif mais également une indexation maîtrisée.

Parallèlement, le Groupe est devenu propriétaire de certains immeubles acquis ou dont la construction s'est achevée.

2. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT AU 31/12/2014

2.1 – RESULTATS CONSOLIDES

<i>en milliers d'euros</i>	31-déc-14	31-déc-13
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 948 580	1 607 922
Achats consommés et autres charges externes	(548 910)	(431 179)
Charges de personnel	(968 591)	(798 504)
Impôts et taxes	(81 235)	(77 669)
Amortissements et provisions	(78 886)	(70 734)
Autres produits opérationnels courants	7 363	2 508
Autres charges opérationnelles courantes	(7 080)	(5 063)
Résultat opérationnel courant	271 242	227 282
Autres produits opérationnels non courants	285 406	255 943
Autres charges opérationnelles non courantes	(247 716)	(214 838)
RESULTAT OPERATIONNEL	308 931	268 386
Produits financiers	15 705	15 492
Charges financières	(114 877)	(106 083)
Coût de l'endettement financier net	(99 172)	(90 591)
Variation JVO (*)	(25 100)	(4 893)
RESULTAT AVANT IMPOT	184 659	172 902
Charge d'impôt	(65 755)	(61 030)
QP de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	1 788	1 899
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	120 692	113 771
Part revenant aux intérêts minoritaires	(85)	(140)
Part du groupe	120 777	113 911
RESULTAT NET PART DU GROUPE hors variation nette JVO (15,6 M€)	136 339	116 945
Nombre d'actions	55 567 893	55 476 991
Résultat net part du groupe consolidé par action (en euros)	2,18	2,15
Résultat net part du groupe consolidé dilué par action (en euros)	2,08	2,08

(*) JVO: Juste Valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE

► Chiffre d'affaires consolidé du Groupe ORPEA en 2014

ORPEA a connu une accélération de sa croissance en 2014, avec une progression de +21,2% de son chiffre d'affaires qui atteint 1 948,6 M€, supérieur de 10% à l'objectif de 1 770 M€ annoncé en début d'année 2014.

Alors que l'environnement économique et financier est resté dégradé et volatile en 2014, cette performance confirme la forte résilience de l'activité d'ORPEA dans la mesure où la prise en charge de la dépendance répond à un besoin structurel ne pouvant pas être décalé dans le temps. Cette forte croissance confirme ainsi que l'activité d'ORPEA est peu influencée par les éléments macro-économiques tels que le prix des matières premières, les devises ou encore la croissance. En effet, elle est davantage liée à l'évolution démographique, statistique fiable et facilement prédictible.

Cette progression de l'activité résulte également de l'efficacité du modèle économique ORPEA, alliant :

- une croissance organique solide à +6,0%. Les établissements à maturité affichent des taux d'occupation toujours élevés grâce à leur attractivité en termes de qualité des soins, des services et de l'offre hôtelière. La croissance organique a également été alimentée par la

montée en charge des établissements ouverts en 2013 et par l'ouverture d'environ 2 350 lits (issus de construction ou de restructuration) sur l'année, dont la moitié à l'international.

- une croissance externe forte à l'international avec les acquisitions de Senevita en Suisse et Silver Care en Allemagne, ainsi que la poursuite de développements sélectifs dans tous les pays du Groupe.

La part de l'activité à l'international continue de progresser et représente 23% du chiffre d'affaires consolidé 2014 contre 11% il y a trois ans, notamment grâce aux acquisitions réalisées en Suisse, en Allemagne, en Belgique, en Espagne. Suite aux acquisitions 2014, le chiffre d'affaires international enregistre une croissance de +69,0%.

<i>en M€ IFRS</i>	2014	2013	Δ 14/13	2012
France	1 499,8	1 342,3	+11,7%	1 227,4
<i>% du CA total</i>	<i>77%</i>	<i>83%</i>		<i>86%</i>
International	448,8	265,7	+69,0%	201,8
<i>% du CA total</i>	<i>23%</i>	<i>17%</i>		<i>14%</i>
dont :				
Belgique	165,0	158,1		105,6
Espagne	55,6	49,6		48,7
Italie	41,6	38,5		32,2
Suisse	84,4	19,5		15,4
Allemagne	102,2	0,0		
Chiffre d'affaires total	1 948,6	1 607,9	+21,2%	1 429,3
<i>dont Croissance organique*</i>			+6,0%	

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

En **France**, le chiffre d'affaires 2014 a progressé de +11,7% à 1 499,8 M€, illustrant l'attractivité des établissements du Groupe, la montée en charge rapide des établissements ouverts en 2013 et 2014 et la bonne intégration de ceux récemment acquis.

En effet, ORPEA a maintenu des taux d'occupation élevés dans ses établissements arrivés à maturité, bénéficiant d'une offre de qualité, moderne et parfaitement adaptée aux évolutions des besoins des personnes dépendantes. La montée en puissance des établissements ouverts en 2013, l'ouverture de 12 établissements en 2014, qui étaient soit en construction soit en restructuration, et quelques extensions d'établissements existants ont également contribué à cette bonne performance. Tous ces établissements neufs bénéficient d'un environnement hôtelier de grande qualité, de bonnes localisations stratégiques dans des bassins de population importants (Biganos, La Garenne Colombes, Parmain, Rouen, Lyon, ...) et d'équipements modernes. Ces établissements concernent l'ensemble du secteur de la prise en charge physique et psychique, en moyen et long séjour et permettent d'améliorer le continuum de prise en charge grâce à une offre de soin de Qualité et adaptée à la demande.

Le Groupe a également poursuivi sa politique d'acquisitions ciblées avec une dizaine d'établissements dont certains à restructurer ou à regrouper.

Enfin, depuis le 1^{er} janvier 2014, ORPEA détient 100% de DOMIDOM, acteur français majeur dans le maintien à domicile. Cette activité, répondant à une demande des pouvoirs publics et de la société, permet à ORPEA d'offrir une continuité de prise en charge de ses patients et résidents entre les cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation, les EHPAD et le domicile.

En **Belgique**, le chiffre d'affaires est en hausse de +4,3% sur l'exercice pour atteindre 165,0 M€. Les établissements matures conservent un taux d'occupation élevé. L'activité d'ORPEA en Belgique a bénéficié de la montée en puissance des établissements récemment ouverts, ainsi que de l'ouverture de 2 nouveaux établissements à Bruxelles, localisés dans des quartiers dynamiques (Uccle et Ixelles). Enfin, le groupe a acquis une maison de retraite situé à Liège qui a vocation à être restructurée.

En **Espagne**, le chiffre d'affaires progresse de +12,1% pour atteindre 55,6 M€. Le dynamisme de l'activité espagnole, malgré la fermeture de 3 établissements qui ne correspondaient pas à la stratégie et aux localisations ciblées d'ORPEA, s'explique par :

- la bonne tenue des établissements historiques, et notamment ceux d'Artevida, acquis en 2012 et tous localisés à Madrid
- l'acquisition au 1^{er} juillet 2014 de 4 établissements et la conclusion d'un contrat de gestion, représentant 810 lits et 100 places d'accueil de jour. Cette acquisition présente des similitudes intéressantes par rapport à celle d'Artevida : des localisations stratégiques à Madrid et sa périphérie, des immeubles récents et un ratio de chambres particulières élevé.

En **Italie**, le chiffre d'affaire d'ORPEA s'établit à 41,6 M€, en hausse de +8,0%. Cette progression résulte de la montée en charge des établissements ouverts ou restructurés en 2013, et de l'ouverture d'un complexe gériatrique de 180 lits à Turin, la résidence Richelmy, regroupant des lits de maison de retraite et des lits de Soins de Suite et Réadaptation, notamment à vocation gériatrique.

Cette bonne performance confirme la stratégie à long terme mise en œuvre par ORPEA en Italie : l'obtention d'autorisations et la construction ou la restructuration d'établissements de grande qualité dans le Nord de l'Italie, avec un ratio très élevé de chambres particulières.

En **Suisse**, le chiffre d'affaires s'établit à 84,4 M€ en 2014, contre 19,5 M€ sur l'exercice précédent. Cette très forte hausse de l'activité résulte de la contribution de Senevita, consolidé dans l'activité du Groupe à compter du 1^{er} avril 2014. A la date d'acquisition, Senevita comprenait 13 établissements, représentant 1 182 lits ouverts, combinant maison de retraite médicalisée et résidence service. Sur les 3 derniers trimestres, Senevita a ouvert 4 établissements supplémentaires qui étaient en construction, dans les cantons de Bâle, Zürich et d'Argovie.

Enfin, l'activité de la Suisse a également été portée par la poursuite de la montée en charge de la clinique de Soins de Suite et de Réadaptation de Bois Bougy ouverte en 2013 et de la bonne tenue de sa clinique de Psychiatrie.

En **Allemagne**, le chiffre d'affaires s'établit à 102,2 M€. Il résulte de la consolidation à compter du 1^{er} juillet 2014 des activités de Silver Care qui comprenait 61 établissements de maisons de retraite médicalisées, représentant 5 963 lits dont 290 lits en construction qui ont ouvert sur le 2nd semestre 2014.

► **Rentabilité et résultat net**

En M€ (IFRS)	2014		2013		▲%
		% CA		% CA	
Chiffre d'affaires	1 948,6	100 %	1 607,9	100 %	+21,2%
EBITDAR (Ebitda Courant avant loyers)	537,8	27,6%	433,2	26,9%	+24,1%
EBITDA Courant	350,1	18,0%	298,0	18,5%	+17,5%
Résultat Opérationnel Courant	271,2	13,9%	227,3	14,1%	+19,3%
Résultat Opérationnel	308,9	15,9%	268,4	16,7%	+15,1%
Coût de l'endettement financier net	-99,2	<i>n.s.</i>	-90,6	<i>n.s.</i>	(+9,5%)
Variation de JVO*	-25,1	<i>n.s.</i>	-4,9	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
Résultat Net part du Groupe hors variation nette JVO*	136,3	7,0%	116,9	7,3%	+16,6%
Résultat Net part du groupe	121,0		113,9		<i>n.s.</i>

* JVO = juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE.

Tous les indicateurs de performance enregistrent une forte croissance, soutenus par les acquisitions et la montée en puissance du réseau mature.

L'EBITDAR Courant (EBITDA Courant avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes «charges externes» et « charges de personnel ») progresse de +24,1% à 537,8 M€, représentant 27,6% du chiffre d'affaires contre 26,9% en 2013 et 25,9% en 2012. Cette croissance continue de la marge d'EBITDAR résulte d'une bonne maîtrise des charges de personnel et d'une gestion des achats rigoureuse et centralisée permettant des économies d'échelle. De plus, la marge d'EBITDAR des activités internationales enregistre une croissance solide de 330 points de base sur l'exercice 2014 pour atteindre 25,3%, contre 22,0% en 2013. Cette progression résulte essentiellement d'une marge d'EBITDAR supérieure à la moyenne du groupe des activités acquises en Suisse et en Allemagne.

L'EBITDA courant (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 +18,5% à 350,1 M€.

La charge locative représente 187,7 M€, en hausse de +38,8%, essentiellement sous l'effet des acquisitions (+40,7 M€ de loyers additionnels dont 34,2 M€ pour Senevita et Silver Care, les immeubles exploités par les deux groupes étant totalement en location), des ouvertures (4,0 M€ de loyers additionnels) et des cessions d'immeubles (6,3 M€ de loyers additionnels). A périmètre constant, l'évolution des loyers demeure limitée à +1,2%.

Le Résultat Opérationnel Courant est en hausse de +19,3% à 271,2 M€ et représente 13,9% du chiffre d'affaires, soit une marge quasi-stable par rapport à 2013, une performance solide, surtout en tenant compte des pertes générées par la montée en charge des lits ouverts sur 2013 et 2014 et les 2 232 lits en restructuration.

Le **résultat opérationnel** s'établit à 308,9 M€, en hausse de +15,1%. Il intègre un produit net non récurrent de 37,7 M€, contre 41,1 M€ en 2012, lié notamment aux cessions d'actifs immobiliers et aux produits et charges nets liés aux acquisitions dans le cadre de regroupement d'entreprises.

Le **coût de l'endettement financier net** est de 99,2 M€, en progression limitée de 9,5% par rapport à 2013, hors variation de juste valeur du droit d'attribution d'action (déterminée au regard du cours de l'action ORPEA) de l'ORNANE émise en juillet 2013, pour 25,1 M€. Malgré un rythme soutenu d'investissements, la faible progression résulte de l'optimisation de la structure financière mise en œuvre depuis 2011 par le Groupe.

Le **résultat avant impôt** (hors variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE) ressort ainsi à 209,8 M€, enregistrant une croissance de +18,0%.

La charge d'impôt de l'exercice (hors incidence de la variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE) s'élève à 75,3 M€ contre 62,9 M€ pour l'exercice précédent, soit une progression de 19,7%.

Le **résultat net part du groupe** de l'exercice 2014 s'élève à 136,3 M€ (hors variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE), en croissance de +16,6%.

En tenant compte de variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE, le résultat net part du groupe s'établit à 120,8 M€ pour 2014.

2.2 – BILAN CONSOLIDÉ

<i>en milliers d'euros</i>	31-déc-14	31-déc-13
Actif		
Goodwill	677 270	398 394
Immobilisations incorporelles nettes	1 543 579	1 439 714
Immobilisations corporelles nettes	2 197 996	1 992 900
Immobilisations en cours de construction	584 532	568 942
Participation dans les entreprises associées et coentreprises	51 371	50 999
Actifs financiers non courants	46 227	28 404
Actifs d'impôt différé	28 100	24 084
Actif non courant	5 129 075	4 503 436
Stocks	6 625	5 695
Créances clients et comptes rattachés	104 558	80 259
Autres créances et comptes de régularisation	224 024	183 835
Trésorerie et équivalents de trésorerie	621 906	468 351
Actif courant	957 112	738 140
Actifs détenus en vue de la vente	200 000	210 014
TOTAL DE L'ACTIF	6 286 187	5 451 590
Passif		
Capital	69 460	69 346
Réserves consolidées	1 081 919	1 006 038
Ecart de réévaluation	225 812	223 079
Résultat de l'exercice	120 777	113 911
Capitaux propres - part du Groupe	1 497 968	1 412 374
Intérêts minoritaires	379	979
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	1 498 346	1 413 353
Dettes financières à long terme	2 479 025	1 920 047
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE	29 993	4 893
Provisions	50 645	34 146
Provisions retraites et engagements assimilés	46 136	33 998
Passifs d'impôt différé	790 096	756 829
Passif non courant	3 395 894	2 749 914
Dettes financières à court terme	321 669	285 436
Provisions	19 177	18 030
Fournisseurs et comptes rattachés	234 217	199 426
Dettes fiscales et sociales	244 490	188 288
Passif d'impôt exigible	3 579	9 246
Autres dettes et comptes de régularisation	368 816	377 885
Passif courant	1 191 947	1 078 310
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	200 000	210 014
TOTAL DU PASSIF	6 286 187	5 451 590

Actifs d'exploitation

Au 31 décembre 2014, à l'actif du bilan, les goodwill s'élèvent à 677 M€, contre 398 M€ pour le 31 décembre 2013. Cette progression résulte notamment de l'acquisition de Silver Care en Allemagne, les modalités d'exploitation dans ce pays ne conduisant pas à reconnaître les actifs incorporels au titre d'autorisations d'exploitation. Les actifs incorporels (principalement constitués des autorisations d'exploitation) sont de 1 544 M€⁶ contre 1 440 M€ fin 2013. La progression provient essentiellement des acquisitions réalisées en 2014, notamment Senevita en Suisse.

⁶ Déduction faite des actifs incorporels détenus en vue de la vente pour 76 M€

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

Patrimoine immobilier

L'immobilier du groupe ORPEA inscrit à l'actif du bilan, qui est dédié à son exploitation, développe une surface construite de 890 000 m² (sur plus d'un million de m² de terrains), représentant 268 immeubles dont 138 en pleine propriété et 130 en détention partielle. La détention partielle correspond à des immeubles en copropriété dans lesquels le Groupe possède une partie des lots essentiellement destinés aux prestations de services en communs : restaurant, locaux d'animation, infirmerie, locaux du personnel etc.

La valeur globale du patrimoine atteint 2 783 M€⁷, dont 584 M€ de fonciers et d'actifs en cours de construction ou de restructuration. Sur un an, la valeur globale du patrimoine a progressé de 221 M€, soit 8,6%, sous l'effet des acquisitions ou fin de construction, la valeur du patrimoine historique étant stable.

L'ensemble des actifs immobiliers exploités, détenus en pleine propriété ou partiellement (en copropriété, pour les parties détenues par le groupe) sont valorisés à la juste valeur, sans distinction de méthode de valorisation en fonction du mode de détention.

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. Il constitue également un patrimoine particulièrement attractif pour de nombreux investisseurs particuliers et institutionnels (family office, assureurs vie, ...), recherchant un placement sécurisé sur le long terme.

Profitant de l'intérêt des investisseurs pour l'immobilier détenu par le Groupe, et de conditions attractives en termes de loyers et d'indexation, ORPEA a poursuivi ses cessions en 2014 pour atteindre 285 M€ (en valeur de vente), contre 230 M€ en 2013.

Sur l'exercice 2014, la charge immobilière globale, comprenant les loyers et les amortissements sur les actifs immobiliers détenus en propre ou partiellement, représente 256,2 M€ (68,5 M€ d'amortissements et 187,7 M€ de loyers), contre 200,3 M€ en 2013 (65,1 M€ d'amortissements et 135,2 M€ de loyers).

Structure financière et endettement

Au 31 décembre 2014, les fonds propres part du groupe s'élèvent à 1 498,0 M€, contre 1 412,4 M€ au 31 décembre 2013. Ils n'intègrent pas la conversion de l'OCEANE 2016 pour 180 M€, dont l'élément déclencheur est intervenu le 22 décembre 2014, mais la réalisation le 4 février 2015.

Le Groupe dispose à fin 2014, d'une trésorerie et équivalents de 621,9 M€ contre 468,4 M€ fin 2013, notamment grâce au produit des financements réalisés au 2nd semestre 2014, tel que le Schuldschein pour 203 M€.

La dette financière nette s'établit à 2 178,8 M€⁸, contre 1 737,0 M€ au 31 décembre 2013. La progression résulte d'un rythme soutenu d'investissements sur l'exercice 2014, notamment les acquisitions en Suisse et en Allemagne. Cette dette financière nette à fin 2014 se compose de :

- Dettes financières brutes à court terme : 321,7 M€⁸ ;
- Dettes financières brutes à long terme : 2 479,0 M€ ;
- Trésorerie : (621,9) M€.

⁷ Déduction faite des actifs immobiliers en cours de cession pour 124 M€

⁸ Hors dette associée à des actifs détenus en vue de la vente pour 200 M€

Malgré les acquisitions de Senevita en Suisse et Silver Care en Allemagne, deux groupes sans aucun actif immobilier, cette dette reste majoritairement immobilière (68%), et donc sécurisée car adossée à des actifs immobiliers de grande qualité, peu volatils.

La dette financière brute à court terme s'établit au 31 décembre 2014 à 321,7 M€⁹. Elle est composée essentiellement de prêts relais qui financent des ensembles immobiliers récemment acquis ou en cours de restructuration ou de construction. Cette dette est donc essentiellement immobilière. Ces prêts relais sont constitués de lignes de financement dédiées à un projet ainsi que de lignes globales de concours bancaires. Ces ensembles immobiliers sont destinés à être cédés à des tiers ou à être conservés par le groupe ; dans ce cas ils font l'objet d'un financement ultérieur généralement au moyen de contrats de location financement.

Le Groupe conserve une grande flexibilité financière avec des ratios d'endettement (« covenants ») très éloignés des limites imposées. Ils s'établissent, au 31 décembre 2014, à :

- levier financier retraité de l'immobilier = 2,8 contre 1,4 à fin 2013 (5,5 autorisé) ;
- gearing retraité = 1,2 contre 1,1 à fin 2013 (2,0 autorisé).

A structure financière équivalente, la conversion de l'OCEANE renforcerait encore la flexibilité du Groupe en abaissant les 2 ratios respectivement à 2,7 et 1,1.

Le Groupe a poursuivi en 2014 l'optimisation de sa structure financière initiée en 2011, par la mise en place de nouvelles opérations de couvertures et des financements diversifiés. Ainsi :

- 47% de la dette nette est non bancaire au 31 décembre 2014, contre 11% à fin 2011 ;
- la maturité moyenne de la dette nette est de 5,2 ans fin 2014, contre 4,3 ans fin 2011 ;
- la dette nette ressort à taux fixe à 95% sur la période 2015 - 2019, nativement ou par le biais d'opérations de couverture de taux.

Autres postes Actif / Passif

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

2.3 – FLUX DE TRESORERIE

En M€	2014	2013	2012
EBITDA Courant	+350	+298	+258
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	+290	+247	+208
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	-587	-235	-279
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	+450	+93	+124
Variation de Trésorerie	+154	+106	+53

Les flux nets générés par l'activité progressent de +17,4%, en ligne avec la hausse de l'EBITDA du Groupe, maintenant ainsi un taux de transformation de l'EBITDA solide à 83%.

Les flux nets liés aux opérations d'investissements progressent fortement, notamment en raison des acquisitions des 2 groupes, Senevita et Silver Care. Hors ces opérations stratégiques, les flux nets

⁹ Hors dette associée à des actifs détenus en vue de la vente pour 200 M€

d'investissements ressortent en ligne avec les années précédentes, au regard du développement du groupe.

Les flux nets liés aux opérations de financement sont positifs de 450 M€, en lien avec les différentes opérations réalisées sur l'exercice.

2.4 – DIVIDENDE PROPOSE A L'ASSEMBLEE GENERALE

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires du 23 juin 2015, appelée à approuver les comptes 2014, après la dotation de la réserve légale, un dividende de 0,80 € par action, en hausse de +14% par rapport à l'exercice précédent. Le montant total distribué serait d'environ 44,4 M€ et représenterait un taux de distribution du résultat net part du groupe 2014 (hors variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE) de 33%.

2.5 – ACTIVITE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

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

3. EXAMEN DES COMPTES SOCIAUX AU 31/12/2014

3.1 – COMPTE DE RESULTAT D'ORPEA S.A

(En euros)	31-déc-14	31-déc-13
- CHIFFRE D'AFFAIRES	625 094 135	552 525 700
- Production stockée	(22 300 245)	(14 873 711)
- Autres produits d'exploitation	25 366 417	23 110 665
- Achats et charges externes	227 619 877	199 992 951
- Impôts et taxes	31 954 538	28 600 775
- Charges de personnel	297 091 500	263 084 449
- Dotations aux amortissements et provisions	23 103 120	19 125 917
- Autres charges d'exploitation	913 075	3 280 239
RESULTAT D'EXPLOITATION	47 478 199	46 678 323
- Produits financiers	68 553 048	62 346 011
- Charges financières	101 313 144	96 703 312
RESULTAT FINANCIER	(32 760 096)	(34 357 301)
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	14 718 103	12 321 023
- Résultat exceptionnel	(2 438 903)	(4 542 032)
- Participation des salariés		
- Impôts sur les bénéfices	4 767 843	4 826 545
RESULTAT NET	7 511 357	2 952 446

Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2014 s'élève à 625,1 M€, en hausse de +13,1% par rapport à 2013.

Le chiffre d'affaires relatif à l'activité d'exploitation d'Établissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes, qui est le cœur de métier d'ORPEA, s'établit à 608,1 M€, en hausse de 13,1% par rapport à l'exercice 2013 (537,7 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 17,0 M€, contre 14,8 M€ en 2013.

Résultat d'exploitation :

Le poste « Achats et charges externes » progresse de +13,8% à 227,6 M€, sous l'effet des ouvertures de nouveaux établissements et du développement.

Les impôts et taxes sont en hausse de 11,5% à 32,0M€.

Les charges de personnel demeurent bien maîtrisées et augmentent de +12,9% à 297,1M€, soit un rythme proche de celui du chiffre d'affaires.

Les dotations aux amortissements et provisions progressent de +20,9% à 23,1M€, contre 19,1 M€ en 2013.

Au final, l'activité dégage un Résultat d'exploitation en hausse de +1,7% par rapport à l'année précédente, à 47,5 M€ pour l'exercice 2014.

Le résultat financier

Le Résultat financier ressort à (32,8) M€ contre (34,4) M€ en 2013 ; il est notamment constitué d'une charge nette d'intérêts sur l'endettement net de la Société. Cette amélioration de 4,7% du résultat financier résulte notamment du versement de dividendes de 13 M€ de CLINEA en 2014.

Le résultat exceptionnel

Le Résultat Exceptionnel est de (2,4) M€, contre (4,5) M€ en 2013. Cette baisse provient de frais de restructuration et de développement moins importants en 2014 par rapport à 2013.

Résultat net

Avec une charge d'impôt de (4,8) M€, le résultat net ressort en bénéfice de 7,5 M€, contre 3,0 M€ en 2013.

Charges non déductibles fiscalement, visées à l'article de 39-4 du CGI (art. 223 quater du CGI)

Le montant global des charges non déductibles fiscalement est de 150 698 € en 2014.

3.2 – BILAN D'ORPEA S.A

ACTIF (En euros)	31-déc-14		31-déc-13	
	Brut	Amort. et provisions	Net	Net
Actif immobilisé				
- Immobilisations incorporelles	275 088 280	1 770 685	273 317 595	230 872 966
- Immobilisations corporelles	286 060 197	114 138 919	171 921 279	154 287 405
- Immobilisations financières	892 783 503	7 354 148	885 429 355	691 919 861
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	1 453 931 981	123 263 752	1 330 668 229	1 077 080 232
Actif circulant				
- Stocks et en-cours	70 509 380	1 188 655	69 320 725	56 689 538
- Avances sur commandes	3 381 043		3 381 043	2 741 617
- Clients et comptes rattachés	18 388 040	5 482 164	12 905 876	14 175 525
- Autres créances	1 390 647 382	764 736	1 389 882 646	1 237 745 274
- Valeurs mobilières de placement	128 353 127		128 353 127	87 310 461
- Disponibilités	342 753 072		342 753 072	293 940 510
- Charges constatées d'avance	6 100 607		6 100 607	2 837 680
TOTAL ACTIF CIRCULANT	1 960 132 651	7 435 554	1 952 697 097	1 695 440 607
- Charges à répartir		-	-	-
TOTAL DEL'ACTIF	3 414 064 632	130 699 306	3 283 365 326	2 772 520 839

PASSIF (En Euros)	31-déc-14	31-déc-13
Capitaux propres		
- Capital	69 459 866	69 346 239
- Primes et réserves	425 097 055	460 870 063
- Report à nouveau	3 220 202	249 273
- Résultat de l'exercice	7 511 357	2 952 446
- Provisions réglementées	4 815 761	3 670 386
TOTAL CAPITAUX PROPRES	510 104 241	537 088 407
Provisions pour risques et charges	27 966 432	21 345 241
Dettes		
- Emprunts et dettes financières	2 146 181 615	1 606 365 160
- Avances sur commandes en cours	4 471 298	3 594 151
- Fournisseurs et comptes rattachés	59 289 919	40 066 247
- Dettes fiscales et sociales	89 932 198	72 603 693
- Autres dettes	406 816 502	472 692 231
- Produits constatés d'avance	38 603 119	18 733 731
TOTAL DETTES	2 745 294 652	2 214 055 212
Ecart de conversion passif		31 979
TOTAL DU PASSIF	3 283 365 326	2 772 520 839

L'Actif net immobilisé d'ORPEA S.A s'établit à 1 330,7 M€ au 31 décembre 2014, contre 1 077,0 M€ un an plus tôt. Cette hausse provient principalement des immobilisations financières, du fait de l'acquisition des groupes Senevita et Silver Care.

L'Actif net circulant s'élève à 1 952,7 M€ contre 1 695,4 M€ au 31 décembre 2013, notamment en raison de la progression des disponibilités et valeurs mobilières de placement qui passent de 381,2 M€ à fin 2013 à 471,1 M€ fin 2014.

Au passif, les capitaux propres de la société s'élèvent à 510,1 M€ au 31 décembre 2014, contre 537,1 M€ pour l'exercice 2013.

Les emprunts et dettes financières – principal poste de dettes de la société – s'établissent à 2 146,2 M€ au 31 décembre 2014, contre 1 606,4 M€ au 31 décembre 2013, notamment suite aux émissions d'emprunts obligataires.

Le total du bilan s'élève à 3 283,4 M€ au 31 décembre 2014, contre 2 772,5 M€ au 31 décembre 2013.

3.3 – INFORMATIONS SUR LES DELAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS

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

	31-déc-14	31-déc-13
Dettes fournisseurs	44 403 834	24 342 738
<30 jours	8 622 566	5 082 736
30-60 jours	15 305 371	9 285 254
60-90 jours	16 464 694	10 291 016
>90 jours	4 011 202	1 917 502

3.4 – FILIALES ET PARTICIPATIONS

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 485 M€, en hausse de 13 % par rapport à l'exercice 2013 (428,6 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

Le poste « Achats et charges externes » progresse de 14 % à 157 M€, contre 137,9 M€ en 2013.

Les impôts et taxes sont en hausse de 15 % à 37 M€.

Les charges de personnel demeurent bien maîtrisées et augmentent de 12,6 % à 230 M€.

Au final, l'activité dégage un résultat d'exploitation de 51 M€, en progression de 20 % par rapport à l'exercice 2013.

Résultat financier

Le Résultat financier ressort à (8,7) M€ contre (14,6) M€ en 2013 ; il est principalement constitué d'une charge nette d'intérêts sur l'endettement net de la Société.

Résultat exceptionnel

Le Résultat exceptionnel s'élève à (2,0) M€, contre (5,3) M€ en 2013, impacté par des frais de restructuration et de développement.

Résultat net

Avec une charge d'impôt de (12,3) M€, le résultat net ressort en bénéfice de 27,7 M€, contre 14,7 M€ en 2013.

Bilan :

L'**Actif net immobilisé** de CLINEA SAS s'établit à 674 M€ au 31 décembre 2014, contre 544,5 M€ au 31 décembre 2013, illustrant la dynamique de développement de la Société.

L'**Actif net circulant** s'élève à 392 M€ contre 189 M€ au 31 décembre 2013.

Au passif, les **capitaux propres** de la société s'élèvent à 295,6 M€ au 31 décembre 2014, contre 280,4 M€ fin 2013.

Les **emprunts et dettes financières** baissent et s'établissent à 55,7 M€ au 31 décembre 2014 contre 65,2 M€ au 31 décembre 2013.

Le **total du bilan** s'élève à 1 066 M€ au 31 décembre 2014, contre 733 M€ au 31 décembre 2013.

3.4.2 – Activité et résultats des autres principales filiales

NIORT 94, filiale dédiée aux projets immobiliers nécessaires à l'activité du groupe, a enregistré un chiffre d'affaires de 146,9 M€, contre 164,4 M€ pour 2013. Cette progression provient notamment des cessions immobilières pour 133 M€, comptabilisées à l'achèvement, et pour 13 M€ de loyers perçus. Elle a dégagé une perte de 9 M€.

Le chiffre d'affaires des **filiales belges** s'établit à 165,0 M€ contre 158,1 M€ en 2013, soit une progression de 4,4%. L'EBITDAR Courant (EBITDA Courant avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes «charges externes» et « charges de personnel ») ressort pour sa part à 35,5 M€, contre 35,1 M€ en 2013. Cette stabilité résulte des nombreux développements actuels et des ouvertures de nouveaux établissements en Belgique.

Les **filiales espagnoles** ont réalisé un chiffre d'affaires de 55,6 M€ en 2014 contre 49,6 M€ en 2013, soit une hausse de 12,1%. L'EBITDAR Courant (EBITDA Courant avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes «charges externes» et « charges de personnel ») s'établit à 13,2 M€, contre 12,1 M€ en 2013.

Les **filiales italiennes** ont réalisé un chiffre d'affaires de 41,6 M€ en 2014, en progression de 8,1% (38,5 M€ en 2013), notamment grâce à la montée en puissance des établissements récemment ouverts. L'EBITDAR Courant (EBITDA Courant avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes «charges externes» et « charges de personnel ») s'établit à 5,4 M€, contre 5,3 M€ en 2013.

Les **filiales suisses**, intégrant notamment l'acquisition de Senevita au 1^{er} avril 2014, ont réalisé un chiffre d'affaires de 84,4 M€, contre 19,5 M€ en 2013. L'EBITDAR Courant (EBITDA Courant avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes «charges externes» et « charges de personnel ») s'établit à 31,3 M€, contre 5,8 M€ en 2013.

Les **filiales allemandes**, entrées dans le périmètre du groupe avec l'acquisition de Silver Care au 1^{er} juillet 2014, ont réalisé un chiffre d'affaires de 102,2 M€, pour un EBITDAR Courant (EBITDA Courant avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes «charges externes» et « charges de personnel ») de 28,0 M€.

3.4.3- Détail des principales participations

Cf Annexe 1 : détail des principales participations.

4. PERSPECTIVES ET EVENEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2015

4.1 – PERSPECTIVES

Fort de ses nouvelles plateformes de développement en Europe germanophone, de l'expertise de ses équipes, et d'une solide flexibilité financière, le Groupe poursuivra activement son développement en 2015 par :

- Des opérations de croissance organique par la construction de nouveaux établissements, notamment en Allemagne, Suisse, Autriche et République tchèque. De nombreux projets à forte création de valeur sont d'ores et déjà identifiés. Le Groupe entend répliquer son modèle immobilier dans ces pays, en construisant lui-même les établissements et en restant propriétaire d'une partie des immeubles.
- Des acquisitions ciblées sur l'ensemble du secteur de la prise en charge de la dépendance, dans tous les pays d'implantation d'ORPEA où le secteur privé, en voie de consolidation, offre de nombreuses opportunités.
- Des nouvelles opérations stratégiques, comme le Groupe l'a déjà démontré début 2015 avec l'acquisition de SeneCura, acteur de référence des maisons de retraite en Autriche.

Dans toutes ses opérations de développement, ORPEA continue de privilégier la qualité des projets, leur localisation et la création de valeur.

Pour poursuivre ce développement en Europe et en Chine, le Groupe dispose d'atouts solides :

- un savoir-faire éprouvé dans l'acquisition et l'intégration d'établissements sanitaires et médico-sociaux ;
- des plateformes structurées dans chaque pays, disposant de managers experts et de réseaux locaux ;
- un savoir-faire unique dans la conception et la construction d'établissements de santé ;
- des opportunités de financement historiquement basses.

Sur 2015, avec la consolidation de SeneCura à compter du 1^{er} avril 2015, le Groupe anticipe d'ores et déjà un chiffre d'affaires de 2 310 M€ (+18,5%), en n'incluant aucun autre éventuel développement, accompagné d'une rentabilité solide et d'un endettement maîtrisé avec une baisse du coût moyen de la dette

4.2 – EVENEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2015

► Remboursement anticipé des OCEANES à échéance 2016 – Communiqués de presse du 5 janvier et 4 février 2015

ORPEA a remboursé de façon anticipée le 4 février 2015 la totalité des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (ISIN FR0010973057 – « OCEANES ») restant en circulation au 27 janvier 2015.

Communiqué d'annonce du remboursement anticipé publié le 5 janvier 2015

Les porteurs d'OCEANES auront ainsi la faculté, jusqu'au 26 janvier 2015 inclus, d'exercer leur droit à l'attribution d'actions à raison de 1,122 action ORPEA pour 1 OCEANE. Pour les porteurs qui n'auraient pas exercé leur droit à l'attribution d'actions, le remboursement anticipé sera effectué au pair, soit 44,23 € par OCEANE, majoré des intérêts courus depuis la dernière date de paiement des intérêts, soit un montant total de 0,160 € par OCEANE. Les intérêts cesseront de courir à compter du 4 février 2015.

Dans l'hypothèse où la totalité des porteurs choisiraient l'attribution d'actions, le nombre maximal d'actions nouvellement créées s'élèverait à 4 564 504. Conformément aux stipulations du contrat d'émission, les actions nouvelles issues de demande de conversion ne donneront pas droit au dividende qui pourrait être versé au titre de l'exercice 2014.

Les OCEANES non présentées à la conversion seront remboursées en numéraire le 4 février 2015. Les demandes d'exercice du droit d'attribution d'actions devront être parvenues au plus tard le 26 janvier 2015 à 17h (heure de Paris), à Société Générale Securities Services, en sa qualité d'agent centralisateur.

Yves Le Masne, Directeur Général d'ORPEA, commente : « Cette conversion, largement anticipée, permettra à ORPEA de renforcer sa structure financière en augmentant ses fonds propres. Cette opération, conjuguée aux nombreuses opportunités de financement à des conditions très attractives, accroît encore la flexibilité financière du Groupe. Ce renforcement des fonds propres va permettre à ORPEA de poursuivre, en 2015, un développement international particulièrement soutenu et toujours axé sur la création de valeur. »

Résultats de l'offre de remboursement anticipé

Conformément au communiqué de presse du 5 janvier 2015, ORPEA a procédé, le 4 février 2015, au remboursement anticipé de la totalité des OCEANES en circulation à échéance 2016, soit 4 068 186 OCEANES.

Ce remboursement a été réalisé par :

- *la livraison de 4 536 578 actions nouvelles, en contrepartie de 4 043 284 OCEANES apportées à la conversion, représentant un taux de conversion de 99,4% ;*
- *le paiement en numéraire de 1 105 399,78 euros (soit un prix de 44,39 € par OCEANE) pour les 24 902 OCEANES non présentées à la conversion.*

A l'issue du processus de remboursement anticipé, le nombre total d'actions ORPEA, ce jour, en circulation s'élève à 60 113 284.

Yves Le Masne, Directeur Général d'ORPEA, commente : « Le succès de cette conversion permet à ORPEA de renforcer sa structure financière en augmentant ses fonds propres de près de 180 M€, et de réaliser l'économie du paiement de coupon sur l'exercice 2015. Cette flexibilité financière a d'ores et déjà permis au Groupe d'annoncer l'acquisition du leader autrichien des maisons de retraite du secteur privé, SeneCura, opération à forte création de valeur et relative sur les BPA dès 2015. »

► Acquisition du Groupe SeneCura en Autriche – Communiqué de presse du 20 janvier 2015

ORPEA a annoncé, le 20 janvier 2015, l'acquisition du Groupe SeneCura, le leader autrichien de la prise en charge de la Dépendance (dans le secteur privé), également en développement en République tchèque.

SeneCura, le leader autrichien de la prise en charge de la Dépendance dans le secteur privé

Créé en 1998, SeneCura est un groupe familial qui a connu un fort développement ces 10 dernières années pour devenir le leader de la prise en charge de la Dépendance en Autriche, 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 médicalisées (accueil de jour, unités Alzheimer, séjours temporaires), cliniques de rééducation, soins et services à domicile.

Grâce à l'expérience des dirigeants et au savoir-faire de ses équipes, SeneCura disposait à fin 2014 d'un réseau unique de 55 établissements, représentant 4 236 lits répartis comme suit :

- *Autriche : 3 936 lits (52 établissements) dont 480 lits en construction ;*
- *République tchèque : 300 lits (3 établissements) en construction.*

SeneCura a généré, en 2014, un chiffre d'affaires de 125 M€. Fort d'un réservoir de croissance de 780 lits, le Groupe a d'ores et déjà sécurisé un chiffre d'affaires de 180 M€ à horizon 2018, soit une croissance de 44%.

SeneCura présente une offre et un modèle similaires à celui d'ORPEA :

- *une offre reconnue pour la qualité des soins et des services : SeneCura a obtenu de nombreux prix régionaux ;*
- *des localisations au cœur des villes ou des centres urbains, couvrant 7 régions sur 9 en Autriche ;*
- *un taux de chambres particulières d'environ 70% ;*
- *des immeubles récents, construits pour la plupart après 2003 ;*
- *un taux d'occupation proche de 100% ;*
- *une politique immobilière mixte combinant pleine propriété, location financière avec option d'achat et location simple, permettant d'atteindre un taux de détention immobilière de 30% à terme.*

Une position unique dans un pays aux fondamentaux porteurs

Avec plus de 15 ans d'expérience dans la prise en charge du Grand Age, SeneCura est le leader reconnu pour sa qualité du secteur privé des maisons de retraite en Autriche, bénéficiant d'une position unique dans ce pays. Les autres groupes privés, de taille beaucoup plus modestes, sont davantage des groupes locaux focalisés sur une région.

L'Autriche dispose de fondamentaux solides et porteurs dans le secteur de la dépendance et offre des perspectives de croissance fortes et pérennes dans les années à venir :

- *Un vieillissement important de la population : le nombre de personnes de plus de 80 ans va doubler d'ici à 2040 pour atteindre 800 000, soit un des taux de progression les plus forts en Europe ;*
- *Une offre de prise en charge insuffisante : un taux d'équipement parmi les plus faibles d'Europe et donc une nécessité de créer 30 000 lits d'ici 2030, soit une augmentation de près de 50% des capacités actuelles, tous secteurs confondus ;*
- *Une prédominance massive des acteurs publics et associatifs, qui représentent 90% des lits autorisés à ce jour, dans un contexte de baisse des dépenses publiques ;*
- *Une réglementation contraignante et complexe, avec des systèmes d'autorisations régionaux, nécessitant un savoir-faire et une expérience éprouvés pour se développer ;*
- *Un pouvoir d'achat élevé, avec un PIB annuel par habitant, de 49 050 \$, soit de 40% supérieur à la moyenne de l'Union Européenne.*

En République tchèque, SeneCura a initié son développement dans les zones à fort pouvoir d'achat, notamment dans la région de Prague.

Les deux pays correspondent ainsi parfaitement aux critères d'implantation du Groupe ORPEA, permettant un développement fort et pérenne dans les années à venir.

Une plateforme de développement unique pour le futur

Avec l'appui d'ORPEA, SeneCura va pouvoir accélérer son développement aussi bien en Autriche qu'en République tchèque, par création de nouveaux établissements et acquisitions ciblées.

Disposant d'une équipe de management experte, avec un réseau relationnel établi notamment auprès des Autorités de Tutelles, et bénéficiant d'une solide réputation en termes de qualité et d'innovation, SeneCura a pour objectif de :

- *renforcer sa position en Autriche dans tous les métiers de prise en charge de la Dépendance ;*
- *devenir le leader du secteur en République tchèque par la création d'établissements aux standards du Groupe ;*
- *optimiser la rentabilité, en s'appuyant sur le savoir-faire de centralisation d'ORPEA.*

Ces développements ambitieux, qui marquent le positionnement stratégique d'ORPEA en Autriche et en République tchèque, seront fortement créateurs de valeur pour le Groupe.

Une nouvelle opération relative dès 2015

L'acquisition de SeneCura sera finalisée le 1er avril 2015 et consolidée dans les comptes d'ORPEA à compter de cette date.

Elle sera intégralement payée en numéraire, et financée par la trésorerie d'ORPEA. En effet, fort du remboursement anticipé de ses OCEANE, annoncé début janvier, et de divers financements déjà obtenus à des conditions très attractives, le Groupe dispose d'une importante flexibilité financière.

Cette acquisition d'un actif stratégique, ainsi que d'un parc immobilier, a été réalisée dans le respect des critères d'investissement et de la discipline financière du Groupe. A l'image des deux dernières acquisitions réalisées en Allemagne et en Suisse, celle-ci sera également relative sur le bénéfice par action du Groupe ORPEA dès 2015.

Après la transaction, le réseau ORPEA comptera 56 314 lits sur 579 établissements, dont 43% à l'international.

Yves Le Masne, Directeur Général d'ORPEA, commente : « Après les acquisitions de Senevita en Suisse et Silver Care en Allemagne en 2014, ORPEA commence l'année 2015 en réalisant une nouvelle opération stratégique, à fort potentiel de développement.

Cette acquisition d'un actif disposant d'une position concurrentielle unique en Autriche et République tchèque, offre une nouvelle source de croissance et de rentabilité pour ORPEA, ainsi que des opportunités de développement créatrices de valeur.

Le Groupe poursuit ainsi son maillage européen, ajoutant une nouvelle pierre à sa capacité de croissance future, et ce, dans le strict respect de ses critères de rentabilité.

Fort de sa flexibilité financière et des opportunités de financement dont il bénéficie le Groupe va poursuivre sa stratégie d'expansion à l'international, par autorisations et par acquisitions ciblées. »

Le Docteur Jean-Claude Marian, Président d'ORPEA, conclut : « La puissante dynamique de développement international, enclenchée en 2014, continue ainsi dès le début 2015. En 12 mois, le Groupe aura réalisé 3 acquisitions stratégiques représentant 12 492 lits, dont 17% en développement. Ces opérations représentent un chiffre d'affaires additionnel annuel, à maturité, de 510 M€.

Ces développements sont d'autant plus prometteurs qu'ORPEA aura ainsi acquis 3 plateformes alliant capacités d'expansion et fortes réputations opérationnelles, dans des pays disposant d'économies fortes, dynamiques et stables, avec une population âgée à fort pouvoir d'achat. »

Conseils

Acxit Capital Management, représenté par Thomas Klack et son équipe, a agi en qualité de conseil financier et Bredin Prat en qualité de conseil juridique d'ORPEA.

Credit Suisse et EY ont agi en qualité de conseils financiers de SeneCura, et Klemm Rechtsanwalts-GmbH en qualité de conseil juridique.

► **Autres acquisitions**

Afin de compléter son offre dans le maintien à domicile, ORPEA, a acquis le réseau Adhap Services, spécialiste de l'aide à domicile. Cette opération, complémentaire du réseau DOMIDOM, permettra de favoriser la continuité de prise en charge des personnes en perte d'autonomie, entre la clinique, le domicile et les maisons de retraite, tel qu'encouragé par les pouvoirs publics et les attentes des familles.

► **Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2015 – Communiqué de presse du 5 mai 2015**

ORPEA a annoncé, le 5 mai 2015, son chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre, clos au 31 mars 2015.

Forte hausse du chiffre d'affaires

En M€	T1 2015	T1 2014	Var.
France	391,1	359,8	+8,7%
<i>% du CA total</i>	73%	84%	
International	146,9	68,2	+115,4%
<i>% du CA total</i>	27%	16%	
Belgique	41,0	40,7	
Espagne	15,6	12,3	
Italie	10,7	9,7	
Suisse	27,5	5,5	
Allemagne	52,1	0,0	
Chiffre d'affaires total	538,0	428,1	+25,7%
<i>Dont Croissance organique¹⁰</i>			+5,8%

Senevita en Suisse est consolidé à partir du 1^{er} avril 2014, Silver Care en Allemagne est consolidé à partir du 1^{er} juillet 2014 et SeneCura en Autriche sera consolidé à partir du 1^{er} avril 2015.

Yves Le Masne, Directeur Général d'ORPEA, commente : « L'activité du 1^{er} trimestre confirme l'excellente dynamique de croissance dans laquelle ORPEA continue d'être engagé, avec une nouvelle progression forte du chiffre d'affaires de +25,7% à 538 M€.

Tous les pays, dans lesquels ORPEA est présent, enregistrent une forte croissance, aussi bien organique qu'externe. Le Groupe continue de bénéficier de sa politique de développement international : le chiffre d'affaires hors de France a ainsi plus que doublé (+115%), notamment sous l'effet des acquisitions en Suisse et en Allemagne.

Preuve de la qualité du modèle de développement créateur de valeur déployé par ORPEA, la croissance organique demeure solide à +5,8%. En effet, dans tous les pays, les taux d'occupation restent

¹⁰ La croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe intègre : 1. La variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements existants consécutive à l'évolution de leurs taux d'occupation et des prix de journée, 2. La variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements restructurés ou dont les capacités ont été augmentées en N ou en N-1, et 3. Le chiffre d'affaires réalisé en N par les établissements créés en N ou en N-1. Est intégrée à la croissance organique, l'amélioration du chiffre d'affaires constatée par rapport à la période équivalente précédente, sur les établissements récemment acquis.

excellents, grâce aux forts besoins du secteur mais aussi à la qualité des équipes et des localisations des établissements du Groupe. La croissance organique a aussi bénéficié de la montée en puissance des établissements récemment ouverts. Sur le 1^{er} trimestre ORPEA a ouvert 550 lits, situés dans 6 établissements, dont les 2/3 à l'international (Allemagne et Belgique).

Cette solide et puissante dynamique de croissance va se poursuivre sur l'ensemble de l'exercice, avec notamment la contribution du leader autrichien des maisons de retraite, SeneCura, dont l'acquisition a été finalisée, comme prévu, le 1^{er} avril.

Ainsi, ORPEA confirme, avec sérénité, son objectif de chiffre d'affaires 2015 de 2 310 M€ (+18,5%), qui ne tient pas compte d'éventuels développements complémentaires. »

Finalisation de l'acquisition de SeneCura en Autriche et République tchèque

Comme prévu, ORPEA a finalisé, le 1^{er} avril 2015, l'acquisition du Groupe SeneCura, leader autrichien du secteur privé des maisons de retraite avec 3 936 lits, également présent en République tchèque avec 300 lits en construction.

Cette acquisition, entièrement payée en numéraire, sera relative sur le bénéfice par action dès cette année.

Cette opération correspond parfaitement au déploiement stratégique d'ORPEA à l'international :

- un cadre réglementaire complexe, présentant de fortes barrières à l'entrée ;*
- un pays avec un pouvoir d'achat important et un secteur privé commercial ne représentant que 10% de l'offre ;*
- un groupe disposant d'une solide réputation de Qualité, avec un positionnement de leader unique (45% des lits du secteur privé), et une équipe de management experte et reconnue.*

ORPEA est très heureux d'accueillir les 2 000 collaborateurs de SeneCura avec lesquels le Groupe a d'ores et déjà commencé à travailler sur l'intégration, en partageant l'expertise des deux groupes en matière de prise en charge de la Dépendance. L'expérience d'ORPEA dans ce domaine lui permet de développer des processus d'optimisation, qui respectent cependant, évidemment, les divers usages liés à la culture de chaque pays.

Fort des moyens financiers importants apportés par ORPEA et, de l'expertise immobilière spécifique du Groupe, divers projets porteurs de création de valeur, sont déjà à l'étude en Autriche.

5. GESTION DES RISQUES

5.1 – POLITIQUE D'IDENTIFICATION ET DE GESTION GENERALE DES RISQUES

Dans une structure de prestation de services, fonctionnant 24h/24 et 7 jours sur 7, la lucidité consiste à reconnaître l'inévitable imperfection et le risque d'erreur.

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

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

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

Impulsée par la Direction Générale et mise en application par la Direction Qualité & Médicale ainsi que par les Directions Opérationnelles, la gestion des risques se traduit au quotidien par l'attention que chacun des établissements, au travers de son équipe de Direction, porte à la maîtrise de ses activités : identification des risques au sein d'une cartographie, définition des actions préventives visant à éliminer ou atténuer ces risques, mise en place d'actions de sensibilisation et de formation des équipes, renforcement des process d'auto évaluations et audits de contrôle, suivi des plans d'actions par les comités de vigilance des risques.

5.2 – LA GESTION DES RISQUES LIES AU SECTEUR DE L'ACTIVITE DU GROUPE

5.2.1 – Gestion des risques réglementaires liés à l'obtention et au maintien des autorisations d'exploitation

L'exploitation d'un établissement médico-social ou de santé, en France tout comme en Italie, Belgique, Espagne et Suisse, nécessite l'obtention d'autorisations délivrées par des autorités compétentes et propres à chaque pays (Agence Régionale de Santé et/ou Conseil Général en France, Administration Sanitaire Locale [ASL] en Italie, Services Sociaux des communautés autonomes en Espagne, Commission Communautaire Française [COCOF], Commission Communautaire Commune [COCOM] en Belgique, ...).

En France, toute création, transformation ou extension d'un EHPAD est soumise à la délivrance d'une autorisation délivrée conjointement par le Conseil Général et l'Agence Régionale de Santé, après une procédure d'appel à projets. Cette autorisation est réputée valable 15 ans à compter de la date d'autorisation.

La création, l'extension et l'exploitation d'établissements sanitaires sont également encadrées par une réglementation complexe, permettant notamment d'encadrer la capacité hospitalière dans une double logique de maîtrise des coûts et de qualité de l'offre de soins.

A ce titre, les établissements sanitaires sont également soumis à un régime d'autorisation, qui s'obtient pour 5 ans dans le cadre de fenêtres de dépôt d'autorisation fixées par arrêté des Directeurs Généraux des ARS, ouvertes pour une période de deux mois minimum, deux fois par an ; quinze jours avant l'ouverture des dites fenêtres, un bilan des objectifs quantifiés en implantation est publié afin de fixer la recevabilité de demandes d'autorisation. Ces bilans sont établis sur la base des objectifs quantifiés de soins en implantation définis dans les Projets Régionaux de Santé (PRS) et plus spécifiquement au sein des Schémas Régionaux d'Organisation des Soins (SROS) qui constituent un des éléments des PRS en fonction des besoins de la population locale.

Le maintien ou le renouvellement des autorisations des établissements médico sociaux et sanitaires est soumis à des procédures d'évaluation et de contrôle des prestations délivrées :

- les établissements médico-sociaux doivent procéder à des évaluations internes et externes, tous les 5 et 7 ans, permettant d'apprécier la capacité des établissements à réaliser les missions qui leur sont confiées et la qualité de leurs activités au regard de leurs autorisations
- les établissements sanitaires doivent procéder à un dossier de demande de renouvellement d'autorisation et attester des résultats de leur démarche qualité (indicateurs, compte qualité, procédures de certification, ...).

L'autorisation accordée à un établissement peut être frappée de caducité si :

- l'opération n'a fait l'objet d'aucun commencement d'exécution dans un délai de trois ans ;

- la réalisation, la mise en œuvre ou l'implantation n'est pas achevée dans un délai de 4 ans,
- il y a cessation d'exploitation (sans l'accord du Directeur de l'ARS pour une durée supérieure à 6 mois).

Pour éviter le risque de caducité lié aux deux premiers points mentionnés ci-dessus, le Groupe ORPEA a développé une politique active d'acquisition de terrains ou d'ensembles immobiliers soit en parallèle, soit en amont de l'autorisation.

En Belgique, la 6^{ème} réforme de l'Etat est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2014. Elle implique des changements dans le secteur des établissements de soins aux personnes âgées, notamment :

- transfert des compétences de l'Etat fédéral vers les entités fédérées ; il est prévisible d'avoir à terme des modèles différents dans chaque région.
- transfert des budgets de l'Etat fédéral vers les entités fédérées ⇒ Une dotation fédérale est attribuée aux entités fédérées depuis le 1er juillet 2014. Cette dotation évoluera chaque année en fonction de la population de 80 ans et +, et sera indexée et liée à l'évolution du PIB.

Les exploitants de maisons de retraite (MR) et maisons de retraite et de soins (MRS) doivent détenir des autorisations d'exploitation (dont la dénomination varie d'une région à l'autre) délivrées par l'autorité régionale compétente. Cette autonomie des régions leur donne la possibilité de définir leurs propres critères normatifs.

Chaque région dispose d'un quota de lits en MR/MRS. Ce quota de lits est présenté comme chiffre de programmation lequel est basé sur l'évolution démographique et sur le budget pour soutenir l'encadrement obligatoire des soins. Compte tenu de ces quotas, et pour obtenir une autorisation d'exploitation, il est nécessaire de déposer un dossier auprès de la tutelle régionale. Une inspection s'ensuit pour vérifier la conformité de l'établissement projeté à la réglementation applicable, et notamment aux normes architecturales, de sécurité, de personnel de soins et de projet de vie.

En Flandre, aucune nouvelle autorisation préalable n'est plus attribuée à l'heure actuelle¹¹. Les autorisations préalables (voorafgaande vergunningen) existantes sont, quant à elles, soumises à un calendrier d'agrément (erkenningskalender) depuis le 1er janvier 2015. Concrètement, pour toute mise en exploitation de nouveaux lits¹² en 2015 ou en 2016, les détenteurs d'autorisations préalables devaient notifier, avant le 01/01/2015, leur souhait d'agrément en précisant le trimestre de mise en exploitation. Pour une mise en exploitation après 2016, le calendrier d'agrément doit être transmis au plus tard le 1er janvier de la deuxième année qui précède celle durant laquelle l'agrément sera souhaité. L'Agence flamande Soins et Santé (Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid) peut alors, soit approuver le calendrier de mise en exploitation, soit décider de le décaler d'un ou de plusieurs trimestres postérieurs. Elle peut également l'avancer d'un trimestre, moyennant toutefois l'accord du demandeur. Si le détenteur d'autorisations préalables n'effectue pas de demande de calendrier d'agrément selon les modalités prévues, les autorisations préalables sont annulées totalement ou partiellement.

A Bruxelles et en Wallonie, aucune législation particulière n'a encore été émise à l'heure actuelle.

Les autorisations d'exploitation sont délivrées pour une durée indéterminée en région wallonne, à durée déterminée en région flamande et pour une durée de 6 ans en région de Bruxelles-Capitale. Pour

¹¹ à moins que l'autorisation préalable ne porte sur une nouvelle construction de remplacement avec transfert de lits, laquelle est sans impact sur la programmation

¹² Le calendrier d'agrément n'est pas d'application pour une nouvelle construction de remplacement.

obtenir le renouvellement des agréments, il convient de suivre la procédure prévue. Le renouvellement d'une autorisation d'exploitation pourrait être refusé en cas d'infraction(s) significative(s) aux normes ; ce refus peut être partiel (par exemple pour une chambre qui n'est plus aux normes). L'autorisation d'exploitation pourrait également être retirée par la tutelle en cas de faute grave (comme par exemple une condamnation pour maltraitance).

ORPEA BELGIUM n'a jamais été confrontée à de pareils cas.

De plus, ORPEA BELGIUM tente activement d'anticiper d'éventuelles modifications aux réglementations en vigueur, afin de s'adapter aux modifications du cadre juridique régissant les MR et MRS. ORPEA Belgium a, par exemple, anticipé les moratoires actuels en acquérant au cours des années précédentes les autorisations nécessaires pour exploiter ses résidences actuellement en développement. Toutes les demandes de calendrier d'agrément ont également été envoyées à l'Agence flamande Soins et Santé dans les délais requis.

En Italie, l'exploitation d'une maison de retraite est soumise à un régime d'autorisation et d'accréditation, sur la base d'un dépôt de dossier.

La commission des vigilances de l'ASL territoriale vérifie, chaque année, que les structures aient toujours les qualités requises structurelles, technologiques et d'organisation fonctionnelle que celles qui avaient permis l'obtention des autorisations de fonctionnement, de l'accréditation et de la signature des accords contractuels, sans quoi l'ASL pourrait prononcer des sanctions pouvant aller jusqu'à la révocation des autorisations.

En Espagne, les autorisations des centres relèvent de la compétence des Communautés Autonomes (Régions). Chaque région établit ses propres critères tant au niveau des installations, du nombre et du type d'employés que des procédures à suivre.

Les Régions effectuent des inspections dans les établissements pour vérifier la bonne application de leur norme. Chaque région décide du système des inspections et celles-ci peuvent être très différentes. Par exemple, à Madrid, l'organisme qui délivre les autorisations effectue 2 inspections par an et d'autres inspections extraordinaires en cas de réclamation grave. De plus, les centres qui disposent de places publiques reçoivent 4 visites par an afin de vérifier la bonne application des conventions.

Dans les autres régions où est ORPEA est présent, il n'existe qu'une inspection annuelle.

En cas de non respect des normes, des sanctions pourraient être prises : diminution des financements publics, pertes des agréments, fermeture d'un établissement.

Le Groupe ORPEA, en Espagne, ne s'est jamais retrouvé confronté à cette situation.

En Allemagne, il n'existe pas, à ce jour, de processus d'autorisation administrative contingentée similaire à ceux des autres pays, toutefois des conditions sont à remplir en termes de nombre de personnel qualifié et de système qualité et les établissements doivent mettre en œuvre des négociations avec les associations de caisse d'assurance dépendance des divers Länder (Landesverbände der Pflegekassen) et / ou l'organisme de sécurité sociale (Sozialhilfeträger). Des négociations actuelles pourraient s'orienter vers un renforcement des pouvoirs donnés aux communes avec la possibilité pour les communes d'introduire un système de planification des lits. A ce jour, cette réflexion n'a pas encore fait l'objet d'une quelconque disposition réglementaire.

Chaque année, des contrôles sont exercés par les services médicaux des caisses d'assurance maladie à l'échelle régionale « MDK » (Medizinischer Dienst der Krankenkassen).

D'une manière générale, le Groupe ORPEA n'a jamais été confronté à une telle situation, notamment compte tenu des procédures de contrôle interne et du suivi rigoureux assurés par les différentes directions et services supports du Groupe (direction médicale, directions des opérations, services qualité, travaux, achats, 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, ainsi que la traçabilité des soins mises 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 non-renouvellement des autorisations d'exploitation.

5.2.2 – Gestion des risques réglementaires liés à la tarification des établissements du Groupe

En France, la tarification des établissements médico-sociaux est décomposée en trois volets :

- le tarif hébergement ;
- le tarif dépendance ;
- le forfait soins.

Le tarif hébergement est à la charge du résident (ou du Conseil Général si l'établissement dispose de lits habilités à l'« aide sociale »). Fixé librement à l'entrée d'un nouveau résident au sein d'un établissement, sa revalorisation annuelle est ensuite encadrée pour les résidents présents dans l'établissement au 1^{er} janvier de l'année, puisque c'est le Ministre de l'Economie et des Finances qui détermine le pourcentage d'évolution (ou le conseil général pour les résidents pris en charge avec l'aide sociale). Ainsi, durant l'exécution du contrat de séjour, le Groupe ORPEA, à l'instar des autres professionnels du secteur, n'a pas la maîtrise de l'évolution des tarifs. Pour l'année 2015, les tarifs ne peuvent augmenter de plus de 0,05% par rapport à l'année précédente pour les résidents déjà présents au 1^{er} janvier.

Les forfaits soins et dépendance sont quant à eux étroitement liés à la politique tarifaire des autorités de Tutelles (environ 30% du chiffre d'affaires des établissements médico-sociaux).

Le tarif dépendance est financé par l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA), versée par les conseils généraux, et couvre une partie du coût, selon le niveau de dépendance et le niveau de ressource de la personne âgée. En tout état de cause, le ticket modérateur est laissé à la charge du résident.

Le forfait soins est financé par la Sécurité Sociale.

Il peut exister un risque que les autorités de tutelles limitent leur part de financement.

Pour les établissements sanitaires (cliniques SSR et psychiatriques)

Le prix journalier d'un établissement de Soins de Suite et de Réadaptation ou de Psychiatrie est constitué :

- de la partie soins et hébergement : le prix de journée, qui représente 70% environ du chiffre d'affaires et qui est pris en charge par la Caisse d'Assurance Maladie ;
- et d'un supplément hôtelier, qui représente environ 30% du chiffre d'affaires, et qui est pris en charge par le patient (ou sa mutuelle).

L'évolution de la tarification de l'activité sanitaire du Groupe ORPEA, comme celle de l'ensemble des acteurs hospitaliers, est donc soumise, en partie, à une décision des pouvoirs publics.

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

D'ailleurs, en 2015, les tarifs des établissements de SSR et de Psychiatrie devraient baisser, en moyenne, de 2,5%.

En Belgique, la tarification des maisons de repos (MR) et maisons de repos et de soins (MRS) se décompose en deux parties principales :

- le prix d'hébergement journalier payé par le résident (60% du CA)
- le forfait soins financé par l'INAMI (40% du CA)

Les MR et MRS ne peuvent appliquer de hausse de prix d'hébergement sans demande préalable, en apportant notamment la justification chiffrée de la hausse demandée. Plusieurs procédures existent en fonction de la demande :

- fixation d'un nouveau prix (ouverture ou création d'un nouveau service)
- indexation automatique par l'indice des prix à la consommation
- augmentation de tarif supérieure à l'indexation, en cas de travaux importants ou perte financière de l'exploitation.

A l'heure actuelle, la libre fixation du prix d'hébergement pour les nouvelles résidences est maintenue dans chacune des régions.

En ce qui concerne le financement des soins et suite à la 6^{ème} réforme de l'Etat (entrée en vigueur en juillet 2014), celui-ci est transféré de l'Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité (INAMI) vers les entités fédérées. Une période de transition (du 01/07/2014 au 31/12/2017) existe durant laquelle l'INAMI continue à gérer les compétences transférées (forfait soins) pour le compte des entités fédérées. Les MR et MRS sont financées sur la base du nombre de résidents présents, de leur degré de dépendance et de la manière dont les normes de personnel sont appliquées. L'échelle KATZ permet de mesurer le degré de dépendance. Les évaluations (O et A, B, C et D, graduations allant du moins dépendant au plus dépendant) sont assurées par une infirmière de la maison de repos et sont envoyées aux organismes assureurs (mutuelles) dans les 7 jours qui suivent l'entrée du résident. Tout changement à la suite d'une réévaluation de la personne doit être validé par le médecin traitant et envoyé de nouveau à la mutuelle. L'évaluation se fait à chaque changement de l'état de santé de la personne. C'est également à partir de la grille KATZ que sont définies les normes en personnel soignant.

Le transfert des compétences fédérales vers les entités fédérées pourrait induire après 2018 des changements de politique tarifaire (notamment une baisse du forfait soins) et impacter la filiale belge. Toutefois, aucun changement de ce type n'est annoncé à l'heure actuelle. En outre, les résidences d'ORPEA BELGIUM ciblent une clientèle au pouvoir d'achat supérieur à la moyenne belge et pratiquent des prix d'hébergement relativement élevés. De ce fait, une éventuelle diminution du forfait soins aurait un impact limité sur les résultats financiers d'ORPEA BELGIUM.

En Italie, la tarification des établissements comporte une partie hébergement et une partie soins. Selon les régions, il existe une grande disparité dans la gestion des tarifs.

Le tarif soin (45% du chiffre d'affaires en moyenne) est administré par l'ASL et le tarif hébergement est supporté par les résidents, sauf pour ceux disposant de faibles revenus et pour lesquels les frais d'hébergement pourront être pris en charge par la commune.

Selon les régions, les tarifs soins peuvent être plus faibles et dépendront du nombre de personnel alloué (le calcul se fait au regard d'un nombre de minutes de prise en charge par niveau de dépendance du résident) et des standards qualité attendus.

Une baisse de tarif alloué par l'ASL pourrait avoir un impact négatif sur la situation financière du Groupe.

En Espagne, depuis 2006 et la mise en place de la loi de dépendance, ORPEA – Espagne a inclus les niveaux de dépendance dans son tarif, de sorte qu'un résident paie plus ou moins selon son niveau de dépendance (3 niveaux existants).

Le risque qui peut exister dans le cas de clients privés est celui de la limitation du prix maximal de séjour. C'est déjà le cas dans les résidences sous régime de concession administrative (Las Rozas, San Blas, Sanchinarro, Alcobendas, Carabanchel, Pinto 1) mais les prix d'ORPEA restent tout de même supérieurs à la moyenne et permettent d'apporter un service qui correspond aux standards de qualité d'ORPEA.

Une seule Région, la Catalogne, a établi un plafond de prix en dehors de ceux des concessions administratives. Il s'agit d'un prix maximum qui ne peut être dépassé et qui est équivalent au prix des places publiques en Catalogne. Toutefois, ce tarif étant une base socle, ORPEA facture par ailleurs des services complémentaires tels que, par exemple, le fait de souhaiter disposer d'une chambre individuelle.

Dans le cas de clients privés, l'augmentation des tarifs est généralement liée à l'indice le plus élevé entre inflation et augmentation salariale.

Dans le cas de places dites conventionnées, il existe peu de risques dans la mesure où le résident paie une partie de sa facture, en fonction de sa retraite, et le solde du séjour est pris en charge par l'administration. Dans ce cadre, le tarif est déterminé par l'administration et son actualisation est fonction de l'inflation.

En Suisse, le financement d'un séjour en maison de retraite est assuré par le résident lui-même, l'assurance-maladie du résident (28% du CA) et éventuellement le canton si le résident n'est pas en mesure de payer la totalité des frais d'hébergement. Sur le même principe que dans les autres pays, il peut exister un risque de désengagement de l'assurance maladie et du report des dépenses qui ne seraient plus couvertes sur le prix de séjour payé par le résident.

En Allemagne, la répartition du tarif d'une maison de retraite se fait de la manière suivante :

- 50% financés par les caisses régionales d'assurance maladie dépendance ;
- 15% financés par la commune au titre des coûts d'investissements ;
- 35% à la charge directe du résident.

Le financement du régime d'assurance maladie est assuré par les contributions salariales, le régime est structurellement excédentaire depuis plus de 16 ans. En Allemagne, une des préoccupations majeures du gouvernement est de maintenir une source de financement suffisante afin d'anticiper la croissance démographique du pays ; dans ce cadre, une augmentation des contributions de 0,5% par an a été votée jusqu'en 2017.

5.2.3 – Gestion des risques liés à un changement de politique publique

De manière générale, quel que soit le pays les pouvoirs publics souhaitent privilégier le maintien à domicile (MAD) des personnes âgées dépendantes, et, par conséquent, renforcer les services de maintien à domicile au détriment de la prise en charge en maisons de retraite médicalisées. Cela pourrait freiner la politique de développement du Groupe.

Le Groupe ORPEA, quel que soit le pays dans lequel il est implanté, ne considère pas le MAD comme un concurrent direct de son activité, mais comme un dispositif complémentaire dans la mesure où le Groupe prend en charge des personnes dont le niveau de dépendance ne leur permet pas, en tout état de cause, de rester à domicile et qu'un certain nombre d'études ont montré la nécessité de créer dans les années à venir des lits d'hébergement pour personnes âgées.

Pour exemple, en Allemagne, le besoin de création en lits de maisons de retraite est estimé à 100 000 lits d'ici 2020 (Source : Office National allemand de la statistique).

Par ailleurs, des évolutions de la politique sociale en France, en Belgique, en Italie, en Espagne, en Suisse et en Allemagne, pourraient avoir un effet négatif sur les résultats du Groupe ORPEA.

En France, annoncée par la Ministre Déléguée aux Personnes Agées, la loi portant sur réforme de la dépendance devait être prête pour fin 2013.

Finalement, le gouvernement a décidé de procéder en deux temps sur cette loi de l'Autonomie :

- en février 2014, le gouvernement a dévoilé les principales mesures d'un projet de loi « pour l'adaptation de la société au vieillissement », qui a été adopté en Conseil des ministres en septembre 2014 et qui a été voté par le Sénat le 19 mars 2015, les décrets d'application devant être publiés avant fin 2015. Ces mesures sont essentiellement concentrées sur le développement du maintien à domicile : 375 M€ de revalorisation de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) pour les personnes restant à domicile, 140 M€ pour mieux financer des aides techniques favorisant le maintien à domicile (téléassistance, petits aménagements du logement, prévention, domotique, ...), participation de l'Etat à la rénovation des 2 200 foyers logements et à l'adaptation des logements aux enjeux du vieillissement, ...
- puis, une autre série de mesures concernant le secteur des maisons de retraite devait être présentée avant la fin de l'année 2014. Or, en janvier 2015, la secrétaire d'état aux personnes âgées a annoncé que le gouvernement n'avait pas les marges budgétaires pour effectuer cette seconde étape de la réforme de la dépendance portant sur les maisons de retraite

Il convient de préciser que plusieurs rapports effectués au cours de ces dernières années ont avancé des hypothèses de réforme, qui pourraient porter sur :

- une modification des modalités d'attribution de l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA) : mise en place d'un recours sur succession pour les hauts revenus, exclusion des GIR 4 du bénéfice de l'APA ;
- une refonte des aides à l'hébergement : fusions de l'aide sociale légale et des aides au logement (APL) ;
- une suppression des dispositifs fiscaux d'aide au frais d'hébergement en établissement.

L'ensemble de ces mesures pourrait entraîner une augmentation du coût d'hébergement restant à la charge des résidents et patients et pénaliser l'activité des établissements du Groupe.

Cependant, ce risque serait atténué car il est observé une augmentation des revenus annuels des personnes âgées. En effet, les personnes âgées de 85 ans et plus verront leurs revenus augmenter de 20% entre 2005 et 2015 et de 42% entre 2005 et 2020.

Enfin, une autre piste envisagée concerne la mise en place d'une contribution facultative sous forme « d'assurance dépendance » à partir d'un âge à définir (l'âge de 40 ans ayant été évoqué) afin de permettre aux personnes âgées qui seraient confrontées à une situation de perte d'autonomie de financer leurs frais d'hébergement.

En tout état de cause, il convient de rappeler que le secteur privé commercial ne représente que 20 % environ du total des lits pour personnes âgées dépendantes, d'où un problème de solvabilité moindre par rapport à la distribution statistique des patrimoines des personnes très âgées.

En Italie, les autorisations, les accréditations ainsi que les accords contractuels signés ne dépendent pas du cadre politique ; toutefois, la répartition des fonds publics alloués entre les différents acteurs

(maisons de retraite, établissements pour personnes handicapées, cliniques, structures hospitalières) pourraient faire l'objet de modification. Entre autres, il est à noter que la volonté des autorités publiques pour les années futures semble s'orienter vers une transformation des lits de cliniques et hôpitaux en maisons de retraite médicalisées.

En Belgique, la population en maisons de repos devrait croître de 2 500 individus par an d'ici 2025 avec de forts besoins sur la Flandre.

De plus, ORPEA BELGIUM a pour politique de développer en Flandre des « assistentie wonningen » qui permettent la prise en charge des personnes âgées dans certaines de ses maisons de repos et/ou résidences services, qui ne présentent pas un degré de dépendance trop élevé.

Les régions soutiennent ce type de prise en charge car les soins sont donnés par des infirmières indépendantes payées à l'acte. Ces prestations sont assimilés à des soins à domicile et financés par le budget Fédéral Belge et n'impacte donc pas les dotations et budgets régionaux.

Enfin, il faut souligner l'importance des secteurs publics et associatifs soit près de 70% du secteur qui rend peu probable des modifications majeures de la politique de financement des soins. De plus, l'article 23 de la Constitution Belge garantit à chaque citoyen un droit aux soins de santé.

En Espagne, ce sont les Communautés Autonomes (Régions) qui ont en charge la régulation des maisons de retraite, ce qui fait que les changements qui se produisent dans ces Régions affectent davantage nos établissements que ceux qui se produisent dans le Gouvernement Central. Cependant, le Gouvernement Central détermine un cadre et une orientation, de sorte qu'un changement de sa part pourrait entraîner des mouvements politiques qui risqueraient de nous affecter. Pour exemple, la loi sur la dépendance émane du gouvernement central mais sa mise en œuvre revient aux Communautés Autonomes (modalités de paiement, délais, ...), ce qui peut poser des problèmes dès lors que certaines Communautés Autonomes n'ont pas une situation économique favorable. Le Groupe ORPEA, en Espagne, a été peu affecté car "seulement" (ce chiffre est plus important dans le secteur) 33 % de ses lits sont publics et la majorité d'entre eux (concrètement 86 %) se trouvent à Madrid où la situation économique de l'administration régionale est favorable.

En Espagne, depuis quelques années, le Groupe ORPEA a été concerné par une baisse des prix des lits conventionnés (par exemple, à Madrid, de 57€ à 50€ par jour) mais qui a été atténuée par une stratégie d'augmentation des lits privés dans nos résidences, lits qui peuvent être occupés à de meilleurs prix. Cette augmentation de lits en occupation privée a été rendue possible grâce à l'augmentation de la demande de lits dans notre secteur et à l'absence de nouvelles ouvertures dans les prochaines années en raison notamment de la crise de la construction. De plus, ORPEA a été peu impacté par cette baisse des prix compte tenu qu'une grande partie des lits concernés sont régis par une concession administrative dont le prix fixé est lié à la durée de la concession (50 ans en général) et est nettement supérieur (70 à 80 € par jour).

Le risque que pourrait courir ORPEA en Espagne maintenant est celui d'un changement politique radical qui ferait la part belle aux services publics uniquement au détriment des services privés, en augmentant les frais des places conventionnées, non pas précisément par une montée des prix mais par une augmentation des places, ôtant ainsi des options au marché privé.

En Suisse, il n'existe pas à ce jour d'initiatives ou d'évolutions politiques qui pourraient fondamentalement impacter notre business model. Une réflexion est en cours quant à la mise en place d'une assurance dépendance (Pflegeversicherung) qui constituerait une source complémentaire de financement. Cependant, il n'y a pas encore d'avancées concrètes en la matière.

Les changements ont donc aujourd'hui plutôt lieu au niveau des cantons, mais restent dans un cadre qui n'éveille pas de grosses inquiétudes. L'un des exemples est la remise en question dans certains cantons de la pertinence de facturer, au résident, un forfait matériel LIMA (matériel de la liste des

moyens et appareils ; en Allemand : MIGEL) plutôt que de le considérer couvert par les forfaits de soins. Ce modèle de tarification séparée ne serait toutefois pas appliqué dans tous les cantons et aurait un impact très limité sur la part résident, ce forfait LIMA s'élevant, pour exemple, à 2 CHF dans le canton de Fribourg.

En Allemagne, des changements au niveau régional pourraient avoir lieu avec des incidences plus ou moins importantes selon les Länder.

Pour exemple, dans le Land de Baden Württemberg, à partir de 2019, les établissements actuellement en exploitation ne pourront plus accueillir de résidents en chambre double. D'ores et déjà, la filiale Silvercare a pris des dispositions afin de répondre à cette nouvelle réglementation, que ce soit pour les établissements en cours de construction (ne comportent que des chambres individuelles) ou ceux actuellement exploités (anticipation des changements).

De plus, certains cantons ont annoncé pour les années à venir une révision à la hausse de leurs exigences en termes de quotas de personnels soignants. Cette disposition ne représente pas tant un risque au niveau des coûts supplémentaires engendrés (en effet, ceux-ci seront supportés par le forfait soins) mais plutôt au niveau de la pénurie de personnel soignant dans le pays.

5.2.4 – Gestion du risque social

► Identification du risque

Les difficultés de recrutement de personnel soignant et le turn-over de personnel peuvent affecter l'organisation et le bon fonctionnement des établissements du Groupe. Ces difficultés persistantes pourraient nuire à la qualité de la prise en charge.

Par ailleurs, une pénurie de personnel soignant diplômé, si elle s'avérait durable et sans réaction de la part du gestionnaire, pourrait remettre en cause le nombre de lits autorisés, voire l'autorisation d'exploitation elle-même, le respect des normes de personnel s'appliquant sur l'ensemble des filiales. En effet, tout établissement doit être en mesure d'assurer la continuité des soins et de la prise en charge de ses résidents / patients par la présence d'un personnel soignant qualifié en nombre suffisant. Le développement de la filiale Belge en Flandre et les importants besoins de personnel soignant en Allemagne et en Suisse posent également la même problématique.

► Gestion du risque

Pour faire face à ces risques, le Groupe a choisi d'encadrer plus spécifiquement la mobilité et le recrutement en se structurant par exemple sur la France et la Belgique.

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

- Définir précisément les besoins de recrutement par filiale et par profil. Il n'y a, par exemple, actuellement pas de pénurie de personnel en Espagne et en Italie.
- Assurer une visibilité de nos offres d'emplois en utilisant les supports adaptés en fonction des besoins ainsi que le traitement de ces candidatures par la mise en place de procédures.
- Développer la mobilité à l'intérieur des pays mais également développer la mobilité entre les filiales. Il s'agit de fidéliser le personnel qui en fait la demande, de conserver les compétences du groupe ou encore de maintenir dans l'emploi (pour l'Italie et l'Espagne).
- 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 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 pour la Belgique avec le développement d'une équipe de plus de 70 formateurs internes et la mise en place des ICAS (infirmières en charge de l'accueil des stagiaires).

5.2.5 – Gestion du risque climatique

► Identification du risque

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

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

► Gestion du risque

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

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

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

Des pièces rafraîchies ont été installées dans tous les établissements du Groupe, **en France, en Italie et en Belgique** ; certains établissements, situés dans les zones les plus chaudes ou pour lesquels il existe une exigence réglementaire, sont même intégralement climatisés.

Les dispositifs internes au Groupe répondent aux exigences réglementaires dictées dans le Plan Bleu/Blanc (en France) ou Plan de gestion d'une crise (dans les autres filiales), qui doit être activé dans tous les établissements du Groupe dès qu'un niveau d'alerte climatique est atteint.

En France et suite à la publication de textes relatifs à la sécurité des personnes hébergées dans les établissements médico-sociaux en cas de défaillance d'énergie, le Document d'Analyse des Risques de Défaillance Electrique (DARDE) a été mis en place dans tous les établissements du Groupe.

Ce document définit la conduite à tenir en cas de rupture de l'approvisionnement en électricité au regard des risques encourus par chaque établissement. Des mesures préventives de gestion du risque sont ainsi définies ainsi que les mesures à mettre en œuvre dès lors que le risque survient.

Des Groupes électrogènes ont été installés au sein d'une grande partie de nos établissements afin de répondre à ce risque ; pour ceux dont les contraintes techniques et/ou architecturales n'ont pu permettre l'installation de ce type de matériel à demeure, un contrat National Cadre de location a été signé avec la société 2 AST (intervention 24h/24 et 7jours/7 dans un délai de 4h pour les jours ouvrés et de 6h pour les WE), et un inverseur de source a été installé afin de permettre de recevoir un groupe électrogène temporairement.

5.2.6 – Gestion du risque de pandémie

► Identification du risque

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

► Gestion du risque

Confronté au risque potentiel d'une épidémie externe à l'établissement (du type de la grippe H1N1 survenue au second semestre 2009), le Groupe ORPEA a mis en place toutes les mesures préventives adéquates :

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

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

Enfin, les établissements du Groupe ORPEA assurent, chaque année, une communication renforcée auprès de leurs patients, résidents et personnels afin de les sensibiliser et les inciter à se faire vacciner. Pour les résidents et patients, les vaccins sont pris en charge par leur sécurité sociale et pour les salariés, le coût de vaccination sera supporté soit par les établissements soit mis à disposition par l'assurance maladie.

5.2.7 – Gestion du risque concurrence

► Identification du risque

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

► Gestion du risque

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

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

Pour maintenir sa position d'acteur de référence dans la prise en charge globale de la Dépendance dans les années à venir, le Groupe ORPEA devra continuer à développer son offre de soins et à définir des concepts innovants.

Le risque de voir apparaître de nouveaux entrants sur le secteur de la prise en charge de la Dépendance, ou de voir le nombre de nouveaux établissements, concurrents de ceux du Groupe, se multiplier, est limité. En effet, l'ouverture d'établissements sanitaires et médico-sociaux est réglementée et soumise à autorisation dans la plupart des pays d'implantation du Groupe. Même en Allemagne, pays plus ouvert, qui n'est pas soumis à ce système d'autorisation, de nombreuses réglementations et normes doivent être respectées et nécessitent la mise en place de procédures.

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

5.3 – LA GESTION DES RISQUES PROPRES AU GROUPE ORPEA, OU LIES A SA STRATEGIE

5.3.1 – Gestion du risque maltraitance

► Identification du risque

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

Compte tenu de l'activité du Groupe, cette mise en cause pourrait principalement porter sur le risque de maltraitance s'agissant d'établissements recevant des personnes âgées dépendantes et/ou désorientées ainsi que des patients fragilisés.

► Gestion du risque

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

Tout un socle commun de bonnes pratiques a été mis en place au sein du Groupe afin de mieux prévenir et gérer les risques. Des procédures sont disponibles pour maîtriser et sécuriser chaque étape

de la prise en charge des résidents ou des patients. La traçabilité des soins fait l'objet d'une attention toute particulière permettant de verrouiller la qualité des soins et d'assurer un programme de soins individualisé.

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

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

Au-delà de cette prévention, chaque établissement du Groupe ORPEA s'est engagé dans une démarche de bientraitance.

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

Née dans une culture partagée, la posture professionnelle de bientraitance est une manière d'être, d'agir et de dire, soucieuse de l'autre, réactive à ses besoins et à ses demandes, respectueuse de ses choix et de ses refus.

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.

C'est pour ce faire que le Groupe ORPEA a décidé de mener différentes actions au sein de ses établissements.

En France, par exemple, deux référents bientraitance sont nommés au sein de chacun des maisons de retraite.

Ces référents bientraitance ont préalablement fait l'objet d'une formation par la Direction Médicale.

Au quotidien, leur rôle est d'accompagner au mieux l'ensemble des équipes en :

- contribuant à une atmosphère propice à la collaboration au sein de l'équipe et veillant au bon accueil des nouveaux salariés ;
- veillant à anticiper les besoins des résidents, en étant dans une posture d'écoute et de disponibilité attentive et bienveillante ;
- amenant l'équipe à la réflexion éthique dans ses pratiques quotidiennes et en animant des mini-formations si nécessaire ;
- participant à l'élaboration du projet d'établissement et veillant au respect des objectifs,
- accueillant avec bienveillance les résidents et leurs proches, et en les accompagnant dans leurs difficultés.

Un registre bientraitance est à la disposition des personnels, des résidents et de leurs proches, pour s'informer des actions menées pour développer et suivre l'approche bientraitante de l'établissement.

La bientraitance est réellement un travail et une réflexion qui doivent être partagés par tous pour assurer le respect de la personne et de sa dignité et veiller à son bien-être. La mise en place des référents permet d'assurer le développement pérenne de cette culture d'équipe.

Dans les établissements sanitaires français, un comité d'éthique a été institué, permettant de soutenir la réflexion collective au quotidien.

Enfin, en 2015, le Groupe a décidé de la mise en place d'un Comité Ethique dont les réflexions permettront de nourrir les pratiques des équipes des différents établissements ORPEA, en France ou à l'étranger.

Ainsi, le Groupe ORPEA, a toujours souhaité s'engager dans des démarches volontaristes de bientraitance en sensibilisant en permanence ses équipes aux valeurs et bonnes pratiques indispensables au respect de la dignité et de l'individualité de ses résidents/patients. Ces valeurs sont retranscrites d'une part dans les Chartes Qualité ORPEA, et font d'autre part l'objet d'une rédaction et d'une personnalisation d'une charte des équipes dans chaque établissement du Groupe en France et en Belgique.

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

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

5.3.2 – Gestion du risque lié à la sécurité des bâtiments

Garantir la sécurité physique des personnes accueillies en son sein constitue un préalable pour tout établissement de santé ou médico-social. Dans ce domaine, les dispositions vont croissantes et sont de plus en plus complexes et contraignantes.

Leur respect exige des moyens financiers et humains considérables pour un groupe comme ORPEA qui gère près de 550 établissements et en conséquence, dispose d'autant de bâtiments à entretenir et à maintenir aux normes de façon permanente.

► Identification du risque

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

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

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

► Gestion du risque

Afin de prévenir ce risque, le Groupe ORPEA est très attentif au respect des normes de sécurité au sein de ces établissements.

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.

- *Politique de maintenance et de sécurité*

Le Groupe a adopté une politique d'investissement visant à assurer la maintenance et l'entretien régulier de l'ensemble de ses établissements.

C'est ainsi qu'un cahier de maintenance préventive et curative a été réalisé et diffusé au sein de tous les établissements du Groupe.

Suivi au quotidien, ce cahier recense toutes les opérations de maintenance préventive à mettre en œuvre afin d'assurer un maintien de nos bâtiments dans des conditions de sécurité et qualité optimales.

Toute opération curative (réparations, ...) fait l'objet également 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 (incendie, ascenseurs, électricité, gaz, eau, ...).

- *Risque incendie*

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

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) par une société agréée. En Suisse, la législation prévoit qu'un référent par établissement soit formé et reçoive un certificat lui permettant ensuite d'effectuer la formation de l'ensemble de l'équipe.

De plus, une commission de sécurité est chargée de contrôler le respect des mesures de sécurité Incendie préconisées ; en France, cette commission se tient tous les 3 ans, en Italie, tous les 5 ans, en Belgique, tous les 6 ans. En Espagne, cette commission n'a lieu que lors de l'ouverture d'un établissement et ce sont les contrôles de sécurité périodique qui attesteront ensuite du respect des normes de sécurité.

Un registre de sécurité est constitué dans chacun des établissements du Groupe, accessible en permanence 24h/24 aux services de secours. En Suisse, ce registre n'est pas obligatoire ; toutefois afin d'harmoniser les pratiques et garantir le bon suivi des documents inhérents à la sécurité incendie, ce registre sera installé dans tous les établissements Senevita en 2015.

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

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

- *Risque lié à l'eau chaude sanitaire*

► **Identification du risque**

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

Les légionelles colonisent de façon ubiquitaire les eaux douces naturelles et les sols humides ainsi que de nombreux milieux artificiels. La température de l'eau est un facteur important qui conditionne la survie et la prolifération des légionelles. Ces bactéries prolifèrent, en effet, dans des eaux dont la température est comprise entre 25 et 45°C, lorsque l'eau stagne et en présence de dépôts de tartre mais leur viabilité diminue à partir d'une température de l'eau de 50°C.

Il existe 2 formes de la maladie :

- une forme bénigne, appelée fièvre de Pontiac, analogue à un syndrome grippal. La guérison est spontanée en 2 à 5 jours. Elle représenterait 95 % des cas et est probablement sous-diagnostiquée ;
- une forme grave, appelée légionellose, qui survient chez l'hôte susceptible. Les facteurs de risque identifiés à l'heure actuelle étant l'âge avancé, l'immunodépression et le tabagisme.

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

► **Gestion du risque**

Dans tous ses établissements, 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 (en particulier d'eau chaude sanitaire) et des installations à risque.

En outre, un protocole technique des mesures préventives de lutte contre la légionelle a été mis en place au sein de tous les établissements du Groupe ORPEA par la Direction Qualité et la Direction des Travaux listant l'ensemble des opérations de maintenance et d'entretien.

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.

Dans ce cadre, il peut être prévu la mise en place de filtres anti-microbiens à usage unique pour garantir la non présence de germes pathogènes dans l'eau.

Le Service Travaux du Groupe ORPEA s'assure que l'installation d'eau chaude sanitaire de tous les établissements est conforme et ne présente pas de risques ; il vérifie également que l'entretien des réseaux d'eau est régulièrement et correctement réalisé par l'agent d'entretien de chacun des établissements du Groupe.

En France, et afin de répondre à la réglementation importante sur ce sujet, 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 (diagnostic du réseau, opérations de maintenance et d'entretien réalisés, traitements préventifs de lutte contre le tartre et la corrosion, suivis des températures, analyses de recherche de la légionelle, ...)

En Espagne, la législation sur le risque légionelle (Real Decreto 865/2003) est très similaire à la réglementation française et est mise en œuvre dans tous les établissements (carnet sanitaire, analyses de recherche de légionelles, diagnostic de réseau, maintenance comprenant une désinfection annuelle du réseau).

En Belgique, la Flandre a également mis en place une politique identique (arrêté du gouvernement flamand du 9 février 2007) à celle qui est applicable en France. Dans les autres régions belges, aucune réglementation concernant la légionelle n'ayant été édictée, le Groupe ORPEA a donc décidé d'appliquer la législation flamande à l'ensemble du pays.

L'Italie ne dispose d'aucune législation sur le contrôle de la légionelle. Cependant, soucieux d'harmoniser nos pratiques et de prévenir tout risque, des analyses de recherche de légionelle sont effectuées et un programme d'entretien préventif pour protéger l'équipement contre la corrosion, l'entartrage et l'encrassement et éviter la prolifération bactérienne, dont la légionella, a été mis en place.

Il en est de même pour la Suisse, où le groupe ORPEA suit les prescriptions du « Legionellen und Legionellose – Letzte Aktualisierung – Mai 2005.

Enfin, en Allemagne, la présence de légionelles fait l'objet de contrôles, surveillés par les autorités sanitaires compétentes.

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

Chaque semaine, l'agent d'entretien de chaque établissement est chargé de contrôler sur 3 points, la température de l'eau avant et après mitigeage.

De plus, tous les points mitigés font l'objet d'un contrôle semestriel de la température délivrée (janvier et juin : traçabilité dans le carnet sanitaire de l'établissement).

- *Risque lié à l'eau froide*

En France, des analyses de potabilité de l'eau de type D1 sont réalisées (analyse bactériologique et physico-chimique) afin de s'assurer de la qualité de l'eau de consommation. Depuis janvier 2015, les établissements français ont étendu cette analyse à la recherche de *Pseudomonas aeruginosa*.

Le groupe ORPEA a mis en place en 2013, de nouvelles fontaines sur l'ensemble de son parc. Ces fontaines sont équipées d'un système de traitement par UV garantissant une eau dépourvue de contamination bactérienne.

Ces fontaines à eau font l'objet d'un entretien quotidien et d'une maintenance préventive semestrielle selon un protocole défini.

Concernant la Belgique, il a été décidé d'appliquer le même type d'analyse sur les 3 régions (Flandres, Wallonie et Bruxelles-Capitale). Des prélèvements de potabilité sont effectués (analyses bactériologiques et physico-chimiques).

Pour l'Italie, l'Espagne et la Suisse, des analyses bactériologiques et physico-chimiques sont réalisées dans le respect de la réglementation en vigueur dans ces pays.

- *Risque lié à l'amiante*

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

Dans ce cadre, le Groupe ORPEA s'est particulièrement attaché au risque lié à l'amiante et au respect de la réglementation.

Ainsi, en France, tous les établissements construits avant le 1^{er} juillet 1997, ont fait l'objet d'un diagnostic Amiante et de la mise en place d'un Dossier Technique Amiante (le DTA) permettant de contrôler l'état de conservation des éléments contenant de l'Amiante mais également leur risque de dégradation. L'ensemble des éléments est regroupé dans un classeur « amiante » consultable par les autorités de tutelles et par les sociétés effectuant des travaux ou des opérations de maintenance.

En Italie et en Espagne, des analyses ont été également effectuées afin de vérifier la présence d'amiante ; aucune non-conformité n'a été détectée à ce jour.

- *Risque lié au Radon*

► **Identification du risque**

Le radon est un gaz radioactif qui provient de la dégradation de l'uranium et du radium présents dans la croûte terrestre. A partir du sol et de l'eau, le radon se diffuse dans l'air et se trouve, par effet de confinement, à des concentrations plus élevées à l'intérieur des bâtiments qu'à l'extérieur. Les descendants solides du radon sont alors inhalés avec l'air respiré et se déposent dans le poumon. Le radon constitue la part la plus importante de l'exposition aux rayonnements naturels reçus par l'homme.

Les risques pour la santé liés à l'exposition au radon ont été établis à partir de nombreuses études menées chez l'homme (en particulier auprès des ouvriers des mines) et chez l'animal, faisant apparaître un lien avec le cancer du poumon. Le nombre annuel de décès par cancer du poumon qui serait attribuable à l'exposition domestique au radon en France métropolitaine varie d'environ 1 200 à 2 900 en fonction des relations exposition-réponse utilisées. Ces chiffres montrent que l'exposition domestique au radon constitue un enjeu majeur de santé publique en France.

► **Gestion du risque**

En France, le code de la santé publique prévoit actuellement et dans 31 départements une obligation de mesure du radon et de travaux pour les lieux ouverts au public où la durée de séjour est significative

La législation oblige tout propriétaire d'un établissement sanitaire ou médico-social à faire procéder à des mesures de radon dans les établissements identifiés par l'arrêté du 22 juillet 2004. Ces mesures sont ensuite à répéter tous les 10 ans ou chaque fois que sont réalisés des travaux modifiant la ventilation des lieux ou l'étanchéité du bâtiment au radon.

Lorsque les résultats dépassent 400 Bq/m³, le propriétaire doit mettre en œuvre en premier lieu *des actions simples* sur le bâtiment pour réduire l'exposition des personnes au radon (ex : rétablissement des voies d'aération naturelle, aération par ouverture des fenêtres). Si ces actions ne sont suffisantes, le propriétaire doit faire réaliser des travaux plus conséquents sur la base d'un diagnostic du bâtiment (inspection méthodique du bâtiment pour définir les causes de la présence de radon dans le bâtiment).

Dans le respect de cette réglementation, le groupe ORPEA a fait réaliser par le bureau de contrôle APAVE, l'ensemble des diagnostics radon pour tous ses établissements situés dans les départements concernés par l'arrêté du 22 juillet 2004. Conformément à l'article 15 de cet arrêté, un registre a été

mis en place dans ces établissements (diagnostic, résultats des mesures et les actions entreprises). Ce registre est consultable par les autorités de tutelles.

En Belgique, l'Arrêté Royal sur le risque Radon a été adopté le 15 septembre 2009. Les zones à risque se situent surtout au sud du vallon de Sambre et Meuse, dans les arrondissements de Verviers, Bastogne, Neufchâteau, Dinant et Marche. Nos établissements ne sont donc pas impactés par la recherche du Radon.

Il en est de même pour nos établissements situés en Italie.

5.3.3 – Gestion des risques liés aux soins et aux bonnes pratiques

- *Risque infectieux*

Au titre du risque de mise en cause de la responsabilité des établissements du Groupe, il convient également de signaler les risques infectieux.

En France, les établissements sanitaires du Groupe disposent de Comités de Lutte contre les Infections Nosocomiales (CLIN) efficaces qui effectuent une surveillance et des actions de prévention (protocole, formation, audit...) permettant la maîtrise du risque infectieux.

Pour les établissements médico-sociaux et dans le cadre du Programme national de prévention des infections dans le secteur médico-social 2011-2013, il est demandé de mettre en œuvre une démarche qui permette à chaque structure concernée d'évaluer le risque infectieux et d'en apprécier son niveau de maîtrise, à travers un outil d'auto appréciation élaboré par le Groupe d'Evaluation des Pratiques en Hygiène Hospitalières (GREPHH) réunissant les cinq CCLIN. Cette démarche a été réalisée par les établissements dans le cadre du processus d'évaluation interne.

Une fois cette analyse effectuée, chaque établissement a élaboré son programme d'action qui a été formalisé dans un Document d'Analyse du Risque Infectieux (DARI).

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 standard) que des mesures spécifiques afin de limiter les risques de contamination des autres résidents / patients (mesures d'isolement).

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

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

L'utilisation généralisée de solution hydroalcoolique au sein de nos établissements permet une réduction des risques d'infection manuportée.

Enfin, des audits sont régulièrement réalisés par la Direction Qualité et Direction 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.

Au sein des autres pays et sous la responsabilité des équipes qualité et médicales locales, des procédures de maîtrise du risque infectieux ont été élaborées et installées dans tous les établissements ; elles sont contrôlées régulièrement, à la fois en interne mais également par les

autorités de contrôle lors de leur passage annuel. Spécifiquement en Italie, ces procédures sont sous l'autorité du Directeur sanitaire de l'établissement.

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

► **Identification du risque**

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

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

► **Gestion du risque**

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

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

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.

Conformément à la loi, une traçabilité de la destruction de ces déchets est conservée au sein des établissements du Groupe pendant trois ans, afin d'en assurer le suivi (bordereau Cerfa n°11352*01).

Ces conventions et ces documents de traçabilité sont tenus à la disposition des agents de contrôle, notamment l'Agence Régionale de Santé.

Un protocole de gestion a été établi par le Groupe ORPEA afin d'identifier l'ensemble des bonnes pratiques à respecter. Il a été diffusé à l'ensemble des établissements.

Chaque établissement tient à jour un classeur de gestion des DASRI permettant de retrouver l'ensemble de la traçabilité inhérente à la gestion de ces déchets.

En partenariat avec notre fournisseur, un DVD de formation a été réalisé afin de sensibiliser les équipes de l'ensemble de nos établissements à la bonne gestion de ces déchets : respect des règles d'hygiène, respect des circuits, respect des règles de tri, d'entreposage et d'enlèvement de ces déchets.

Dans les autres pays, les protocoles de gestion des DASRI prévoient des modalités de stockage intermédiaire et final et des enlèvements pour destruction à des périodicités définies différentes suivant les législations de ces pays.

- *Equipements et dispositifs médicaux*

► **Identification du risque**

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

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

► Gestion du risque

Il n'y a pas de dispositions particulières à un pays, les bonnes pratiques en la matière s'appliquant à l'ensemble des établissements ORPEA, quel que soit leur localisation géographique.

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

Au sein du Groupe ORPEA, l'ensemble des dispositifs médicaux utilisés sont recensés 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, effectuent la conformité du matériel aux dispositions réglementaires.

- *Erreur ou négligence médicale*

► Identification du risque

Des réclamations ou plaintes de résidents ou patients, quant à la qualité de l'accueil, mais aussi de la prise en charge médicale et paramédicale, pourraient être déposées à l'encontre de l'un des établissements du Groupe ORPEA, pour négligence ou faute professionnelle.

La responsabilité d'un établissement du Groupe pourrait être mise en cause en cas de faute professionnelle ou erreur médicale commise par l'un de ses salariés, et ce, même si les médecins engagent leur propre responsabilité dans l'exercice de leurs missions.

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 indemnités aux résidents/ patients plaignants.

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

► Gestion du risque

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

- *Iatrogénie médicamenteuse*

► Identification du risque

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

Cet effet non souhaité peut-être consécutif :

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

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

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

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

► Gestion du risque

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

En France, dans les établissements médico sociaux, l'organisation du circuit du médicament est encadrée tant par une convention signée avec la pharmacie d'officine que celle signée avec les médecins prescripteurs intervenant à titre libéral dans les établissements.

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

Une commission de coordination gériatrique composée de représentants médicaux et soignants de l'établissement et des intervenants libéraux se réunit deux fois par an pour aborder notamment la prise en charge médicamenteuse.

Dans les établissements sanitaires français, l'organisation du circuit du médicament est encadrée par une réglementation stricte et contrôlée par l'HAS lors des certifications d'établissement et les ARS lors des inspections pharmacie.

Selon la réglementation en vigueur, chaque établissement a déclaré auprès de l'ANSM, un professionnel de santé qui assure le signalement sans délai des effets indésirables susceptibles d'être dus à un médicament (pharmacovigilant) ou à un produit sanguin labile (hémovigilant).

Afin d'assurer la diffusion des directives nationales médicales en cas d'alerte vigilance, tous les établissements sont en lien 24/24 et 7jours/7 avec les autorités de santé (ANSM, HAS, CRPV...). Le traitement de celles-ci est sans délai pour assurer la sécurité de tous.

En Italie, Espagne, Belgique, Suisse et Allemagne, des procédures strictes de gestion des médicaments ont également été définies afin de sécuriser l'ensemble du processus.

L'informatisation mise en place depuis quelques années dans tous les établissements du Groupe et qui se terminera en 2015 par la France et la Belgique, a permis à ORPEA de déployer des outils de prescription, dispensation et administration informatisés en les adaptant à chaque secteur d'activité et aux dispositions règlementaires. Ces moyens techniques élaborés et évolutifs permettent à notre

groupe de déployer rapidement des sécurités supplémentaires afin de prévenir toute iatrogénie médicamenteuse.

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

Chaque mois, a posteriori, les incidents survenus sont repris en équipe afin d'identifier les causes et d'en supprimer leur survenue.

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

En accord avec la typologie des patients accueillis dans nos établissements, une attention particulière est portée sur la polymédication des patients âgés, avec des actions nationales sur des thématiques ciblées telles que l'usage des benzodiazépines ou bien encore la prise d'anticoagulants.

En Espagne, par exemple, une étude nationale sur l'iatrogénie médicamenteuse et la polymédication a permis de placer le Groupe ORPEA dans les premiers rangs des projets médicaux innovants (diminution des neuroleptiques).

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.

- *Fugue (ou sortie à l'insu de l'établissement)*

► Identification du risque

Le vieillissement de la population, l'augmentation du nombre des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer rendent le risque de fugue en établissement de santé et en maisons de retraite plus présent aujourd'hui.

La fugue (ou plutôt l'errance) d'un patient atteint de sénilité ou d'une maladie psychiatrique peut être à l'origine d'un important dommage pour le patient pouvant entraîner, de fait, la responsabilité de l'établissement.

► Gestion du risque

La prévention du risque de fugue des résidents / patients fait partie intégrante des procédures de bonnes pratiques mises en place, en priorité, par le Groupe ORPEA.

Quel que soit le pays dans lequel ORPEA est implanté, les procédures rédigées intègrent les bonnes pratiques ci-dessous.

Dès l'admission, dans le cadre du bilan effectué par le médecin de l'établissement ou par le cadre de santé lorsque la présence d'un médecin n'est pas requise par la réglementation, les résidents / patients à risque potentiel de fugue sont identifiés, permettant de les orienter soit vers des unités adaptées et sécurisées (Unités dites protégées) ou de mettre en place des mesures de surveillance appropriées (bracelets anti fugues, ...). La mise en place de ces différentes mesures se fait toujours en concertation avec le médecin, l'équipe et le représentant légal du résident et dans le respect du bien être et des droits et libertés des résidents / patients.

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

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

- *Chute*

- ▶ **Identification du risque**

Les chutes répétées sont fréquentes avec une prévalence chez les personnes âgées de 65 ans et plus, calculée entre 10 et 25 %. Elles surviennent le plus souvent au cours d'activités simples de la vie quotidienne telles que marcher, se lever d'une position assise, ou s'asseoir.

Les chutes répétées sont associées à une forte morbi-mortalité accélérant le processus de perte d'indépendance et d'autonomie, et à un taux d'hospitalisation élevé.

Les chutes entraînent des fractures dans 5% des cas et un recours aux soins dans environ 10% des cas.

Les chutes représentent la 1^{ère} cause de mortalité chez les plus de 65 ans.

- ▶ **Gestion du risque**

La prévention du risque de chute fait partie intégrante des procédures de bonnes pratiques rédigées par le Groupe ORPEA au sein de ses filiales, tant en termes de prévention que de gestion du risque de chute.

Dès l'admission, le risque de chute du résident est évalué par les équipes pluridisciplinaires.

Des actions de formation sont mises en place afin de sensibiliser l'ensemble du personnel à prévenir tout risque de chute : absence d'obstacles dans les couloirs, aménagement de la chambre, aide au transfert des résidents, ...

En parallèle, tous les établissements sont dotés de moyens importants qui contribuent également à réduire ce risque (lits alzheimer, barrières de lits, barres d'appui, rampes, ...).

Toutes les chutes sont signalées immédiatement et font l'objet d'une traçabilité (nom du résident, horaire de la chute, cause, conséquence, mesures immédiatement mises en place et notamment les soins délivrés).

Une analyse en réunion pluridisciplinaire permet de mettre en œuvre les mesures de prévention adaptées pour le résident, notamment par l'adaptation de son projet personnalisé.

La famille et le médecin traitant sont informés de la chute du résident et des actions prises.

Une analyse a posteriori permet d'identifier les mesures collectives à mettre en œuvre et notamment dans le cadre de chutes répétées pour une même cause.

- *Suicide*

- ▶ **Identification du risque**

Au sein de nos établissements, le suicide demeure une vraie préoccupation de par la population que nous accueillons, prioritairement au sein de nos cliniques psychiatriques mais également en maisons de retraite quand on sait que même si le taux de suicide diminue avec l'âge, le taux de décès reste plus élevé chez les personnes âgées ayant décidé de passer à l'acte.

► Gestion du risque

Dès l'admission, l'équipe de soins évalue le risque suicidaire potentiel en prenant en compte, pour le résident / patient, son contexte passé et/ou actuel, les signes de vulnérabilité, d'impulsivité, les facteurs individuels, familiaux et psychosociaux.

Dès lors, face à un sujet à risque, l'équipe soignante (médecin, infirmiers, aides soignants, psychologue), au-delà de la nécessaire surveillance rapprochée, met en place des facteurs de protection tels que le renforcement des liens sociaux et familiaux ou des projets permettant au résident / patient de se construire un avenir et/ou d'autres alternatives de vie.

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

En parallèle, un projet de soins est adapté pour prendre en compte le risque suicidaire du résident / patient.

En cas de suicide, une procédure décrit les bonnes pratiques à suivre en termes de gestion de cet évènement. La famille et les proches sont immédiatement pris en charge ; un débriefing avec les équipes de l'établissement est réalisé. Une cellule interne à l'établissement, composée d'un médecin, du Directeur et d'un psychologue, pilote les actions à mettre en œuvre.

Afin de renforcer la prévention au sein de nos établissements, un module de formation « Prévention des risques suicidaires » a été réalisé et a été déployé en France afin de former l'ensemble de nos salariés.

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 24h suivant l'évènement, que ce soit en France ou en Belgique.

5.3.4 – Gestion des risques liés aux produits alimentaires

► Identification du risque

Une défaillance dans la chaîne alimentaire pourrait conduire à un risque de TIAC (Toxi Infection Alimentaire Collective) pouvant avoir un impact négatif sur la santé des résidents/patients et des salariés ainsi que sur l'image de l'établissement. La responsabilité de l'établissement pourrait être engagée dans le cas d'une infection de ce type.

► Gestion du risque

Il ne suffit pas de produire des repas bons, savoureux, adaptés sur le plan nutritionnel mais il convient que ceux-ci répondent à des normes en termes de sécurité alimentaire.

En France, le Plan de Maîtrise Sanitaire (PMS) est en place dans tous les établissements et regroupe l'ensemble des procédures de bonnes pratiques d'hygiène, la mise en œuvre des mesures HACCP et le système de traçabilité. Son contenu est complété et adapté par le chef de cuisine (ou le gérant) et par le référent restauration Groupe.

Au sein des filiales étrangères, le contrôle de l'hygiène dans les cuisines est effectué sur les fondements de la démarche HACCP ; les procédures internes décrivent la démarche à suivre et sont regroupées dans un classeur de bonnes pratiques disponible en cuisine.

Le suivi de la qualité sanitaire des produits fabriqués est sous-traité à un laboratoire extérieur à des fréquences définies.

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.

Dans tous les pays, des audits trimestriels viennent contrôler le respect des pratiques de sécurité alimentaire. En cas de dysfonctionnement, des plans d'actions sont mis en place sous le contrôle des services restauration et/ou qualité attachés aux pays.

5.3.5 – Gestion des risques liés au développement du Groupe

► Risque concurrentiel dans les acquisitions

Depuis de nombreuses années, ORPEA mène une politique de développement active, notamment au travers de l'acquisition d'établissements existants ou de petits Groupes d'établissements. Depuis 2014, le Groupe mène également une politique d'acquisitions de groupes de taille plus significative à l'international.

On voit émerger une concurrence plus importante compte tenu du mouvement de concentration observé sur le secteur de la prise en charge de la Dépendance depuis quelques années. En effet, l'apparition de Groupes nationaux de maisons de retraite et d'établissements sanitaires engendre un risque de surenchère sur les prix d'acquisition des établissements indépendants.

Or ce risque pourrait éventuellement freiner la politique de développement du Groupe, compte tenu de la difficulté à identifier des établissements conformes à sa politique d'acquisitions sélectives, et répondant notamment aux critères économiques et financiers qu'il s'est fixé.

Toutefois, à ce jour, le nombre de cibles potentielles reste encore conséquent, étant donné le nombre de pays dans lequel ORPEA est désormais présent (6). En effet, le seul autre Groupe d'envergure européenne est Korian-Médica. La concurrence est plutôt ensuite auprès de groupes nationaux ou régionaux, voire du private equity. Toutefois, le secteur reste très atomisé dans la plupart des pays européens.

En France, les 5 premiers groupes privés commerciaux ne représentent que 10% de l'ensemble du secteur. En Allemagne près de 30% de l'offre est détenu par des indépendants ou des groupes de petite taille, souvent familiaux. Ces structures n'ont généralement plus les moyens de faire face aux normes réglementaires, ou souhaitent passer le relais (notamment dans le cadre du départ en retraite du fondateur). Les opportunités restent donc nombreuses dans le secteur privé commercial. 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.

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

Le réseau d'établissements du Groupe ORPEA s'est fortement développé ces dernières années, par croissance interne et croissance externe : le réseau ORPEA a ainsi progressé de près de 45% entre 2012 et fin 2014, avec notamment des acquisitions importantes dans de nouveaux pays, tels que la Suisse et l'Allemagne.

Le Groupe dispose d'une solide expérience dans les reprises d'établissements et d'un savoir-faire éprouvé dans la mise aux normes de ces établissements selon ses propres critères de qualité.

Une procédure de reprise des établissements à intégrer au sein du Groupe est formalisée et communiquée à tous les Directeurs Régionaux et Directeurs de Division du Groupe, afin de :

- détailler l'ensemble des actions à mettre en œuvre sur un plan réglementaire, juridique, social...

- définir le rétro planning du déploiement des processus ORPEA et des audits internes à diligenter sur la gestion administrative, l'hôtellerie, les soins, la restauration et les travaux.

Ce modèle, qui a fait ses preuves sur le réseau ORPEA, tant en France qu'à l'étranger, permet d'intégrer un établissement en 6 à 9 mois au sein du Groupe. Cependant, comme toutes les procédures, celle-ci a ses limites et ne peut garantir le succès systématique de l'intégration de toutes les reprises que le Groupe réalisera à l'avenir : ORPEA pourrait rencontrer des problèmes dans l'intégration de certains établissements, dont la rentabilité, à terme, ne serait pas celle attendue.

► **Risque lié à l'obtention de nouveaux financements :**

ORPEA ne peut garantir qu'il trouvera les financements nécessaires à son développement, et notamment que les conditions de marché seront favorables à d'éventuelles levées de fonds, en fonds propres ou en dette.

Toutefois, la visibilité des cash-flows du Groupe, peu dépendants du contexte économique de crise, et le patrimoine immobilier permettent à ORPEA de bénéficier de la confiance de ses partenaires bancaires. De plus, depuis 2012, le Groupe a considérablement diversifié ses sources de financement, 47% de sa dette nette étant désormais non bancaire contre 11% fin 2011.

Par ailleurs, ORPEA dispose d'une structure financière flexible, avec des covenants très en deçà des limites autorisées.

Ainsi, au 31 décembre 2014, le Groupe disposait d'une trésorerie de 622 M€, lui permettant de poursuivre son développement avec une grande flexibilité financière.

5.3.6 – Gestion du risque immobilier

► **Risques liés à l'exploitation des ensembles immobiliers**

Comme tous les établissements recevant du public, les établissements français du Groupe ORPEA sont notamment soumis aux normes applicables en matière de sécurité incendie et d'accessibilité aux handicapés.

Ce risque lié à la sécurité au sein des établissements du Groupe est décrit au paragraphe 5.3.2 – Gestion du risque lié à la sécurité des bâtiments.

Le Groupe respecte l'ensemble des normes et est soumis naturellement aux visites périodiques de la Commission de sécurité incendie (organisme de contrôle extérieur). Le service travaux du Groupe assure une maintenance régulière et suit les recommandations de la commission périodique.

D'autre part, afin de conserver l'attractivité de ses établissements, le Groupe mène une politique d'investissement en rénovation et maintenance soutenue afin de proposer une offre de qualité à ses résidents et patients.

► **Risques liés à la construction**

ORPEA développe lui-même une grande partie de son immobilier.

Le Groupe est par conséquent soumis à tous les risques de construction, dont notamment :

- recours de tiers contre le permis de construire, pouvant conduire à des retards dans le démarrage des travaux ;
- retards dans la livraison d'un chantier, compte tenu notamment de la défaillance de sous-traitants ou de la survenue d'intempéries ;
- avis momentanément défavorable des Commissions de sécurité et d'accessibilité handicapé, pouvant retarder le démarrage de l'exploitation ;

- apparition de malfaçons.

Afin de limiter ces risques, le Groupe dispose en interne d'un service Maîtrise d'Ouvrage. Ce service, avec l'aide d'architectes extérieurs, élabore les projets de permis de construire en étroite collaboration avec :

- les opérationnels (directeurs régionaux, direction médicale, et service tarification) afin notamment d'arrêter un projet fonctionnel pour la bonne exploitation de l'établissement et la bonne organisation de la prise en charge ;
- les services administratifs des collectivités locales auxquels le projet est présenté et avec qui il est discuté avant le dépôt de la demande de permis de construire, ce qui facilite l'instruction et la délivrance des arrêtés de permis de construire.

Pour ce qui concerne le contrôle des opérations de construction, le service Maîtrise d'ouvrage suit très régulièrement le bon déroulement des travaux, leurs coûts et leurs délais. A ce titre, les dispositions de sauvegarde sont appliquées au travers d'un Cahier des Clauses Administratives Particulières (CCAP) qui fixe les dispositions administratives propres à chaque marché (avec par exemple des pénalités de retard en cas de retard dans l'exécution de la prestation).

Par ailleurs, tous les ouvrages sont assurés (Tous Risques Chantier, Dommage Ouvrage...).

► Risques liés à la propriété des immeubles

Les risques liés à la propriété d'ensembles immobiliers résident principalement dans le risque de vacance des locaux et de non utilisation du bien, et donc d'absence de revenus associés et de flux de trésorerie.

Ce risque est très limité dans le Groupe puisque :

- Les ensembles immobiliers sont exploités ou destinés à être exploités par le Groupe lui-même, dans des situations géographiques soigneusement sélectionnées, et ne sont donc pas sujets à un risque de départ volontaire du preneur ;
- Le risque de vacance est quasi nul dans le secteur du fait d'une très forte demande structurelle, excédant les capacités d'accueil existantes.

Par conséquent, l'immobilier détenu par ORPEA se distingue de l'immobilier de bureau ou de logement, de par sa visibilité et sa capacité à maintenir des taux d'occupation élevés.

► Risques liés à la cession des immeubles

Le Groupe est amené à céder des immeubles à des investisseurs tiers en bloc ou par lots. Lorsque ces cessions sont réalisées dans le cadre de vente en état futur d'achèvement (VEFA), le Groupe peut être confronté à des aléas de construction pouvant renchérir sensiblement le coût de revient de l'immeuble et occasionner des moins-values.

Cependant, afin de limiter ce risque, le Groupe dispose notamment d'un service Maîtrise d'Ouvrage qui assure le suivi de tous les chantiers et d'un contrôle de gestion en charge du suivi des budgets de construction.

► Risques liés à la location d'immeubles

ORPEA vend une partie des immeubles qu'il exploite et les loue sur une période donnée. Il existe un risque de hausse des loyers en fonction de son indexation et de hausse lors du renouvellement du bail. Pour contrôler le coût de ses loyers, la plupart des baux sont indexés, annuellement, à un taux fixe ou plafonné, afin de prémunir le Groupe contre un risque d'inflation.

Lors du renouvellement, ORPEA dispose d'une certaine flexibilité car le Groupe est propriétaire de l'autorisation d'exploitation de l'établissement.

5.3.7 – Gestion du risque lié aux systèmes d'informations

Le Groupe ORPEA utilise des outils informatiques et systèmes d'informations pour gérer les dossiers des résidents / patients, ainsi que ceux de ses salariés.

Une défaillance d'un fournisseur de logiciels utilisés par le Groupe, ou un dysfonctionnement de ces outils, pourrait nuire temporairement au bon fonctionnement de l'activité du Groupe.

C'est pourquoi ORPEA a pris le parti de développer en interne une grande partie de ses applications informatiques ; cette organisation lui permet également de disposer d'une infrastructure et d'outils spécifiquement adaptés aux besoins du Groupe (à sa taille, à son activité, à sa stratégie).

De plus, afin de sécuriser son réseau et son système d'information, et d'éviter le risque de pertes de données informatiques, le Groupe ORPEA a mis en place les moyens nécessaires (sauvegarde quotidienne, centralisation des applications sur une plateforme unique).

Enfin, le Groupe ORPEA dédie chaque année les budgets nécessaires au développement de son système d'information et à sa sécurité en couvrant également les cyber-risques.

En regard des enjeux et des risques pesant sur l'activité du Groupe, la sécurité informatique est une composante essentielle des applicatifs et des infrastructures que met à disposition la Direction Informatique pour supporter les processus métiers.

Le management du Groupe supporte pleinement la sécurité informatique par des actions concrètes : sponsoring projet, montée en compétences du personnel, formation, nomination d'un RSSI.

En France, la gouvernance de la Sécurité des Systèmes d'Information (SSI) est basée sur le système de management de la sécurité de l'ISO 27001, le code des bonnes pratiques pour la gestion de la sécurité (ISO 27002) et la gestion des risques SSI (ISO 27005). Cette gouvernance prend en compte le PMSI (Programme de Médicalisation des SI) ainsi que le code de la santé et les directives émanant du ministère.

Les interventions de la sécurité informatique sont transverses. La SSI est impliquée dans la gestion des flux (internes et externes), le stockage, le traitement des données lorsqu'elles sont en mouvement, au repos ou en usage. Les applications finances, comptabilité et ressources humaines entrent naturellement dans le scope de la sécurité informatique.

ORPEA a identifié les risques majeurs en matière de SSI et leur plan de traitement avec les choix suivants appliqués aux risques : supprimer, transférer, accepter le risque résiduel, réduire.

Pour chaque risque identifié, les critères de sécurité que sont la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la preuve sont appliqués.

Les risques concernent pour l'essentiel la manipulation des données médicales sensibles ainsi que les données financières : l'authentification et les droits d'accès, la confidentialité (chiffrement et anonymisation), la qualité et l'intégrité, la conservation, l'archivage, l'export et le transport des données.

Les risques liés à la disponibilité des informations sont quant à eux traités par la mise en œuvre d'un plan de continuité d'activité. Le Groupe est doté d'un Datacenter hautement sécurisé pour l'hébergement des données, y compris :

- Une vidéo-surveillance, des contrôles d'accès et un système d'extinction d'incendie ;
- Une infrastructure informatique supervisée ;
- La sauvegarde de l'ensemble des données ;
- Une architecture de services fiable, sécurisée, bâtie sur des procédures éprouvées ;
- Un plan d'escalade technique avec des solutions de fonctionnement en mode dégradé ;
- Un Plan de reprise d'activité au sein d'un datacenter de secours ;
- Une équipe d'astreinte, 365 jours par an et 24h/24.

Dans la mesure où de nombreux développements informatiques sont réalisés en interne, les équipes possèdent une réelle maîtrise des changements et des évolutions sur les progiciels utilisés par ailleurs. Ces développements ont également intégré la notion de profil afin de cloisonner l'accès aux données pour que chaque utilisateur n'ait accès qu'à des informations nécessaires dans le cadre de son activité et de ses missions tout en préservant la confidentialité.

Une surveillance est réalisée au travers de journaux traçant l'activité des utilisateurs dans le respect de la charte de sécurité informatique utilisée par ailleurs comme outil de sensibilisation (notamment pour couvrir les risques humains).

D'autres sujets comme la veille sur les vulnérabilités ou encore le suivi des incidents font partie des processus qui permettent d'assurer la sécurité du système informatique.

Enfin les risques liés à la sous-traitance sont couverts par une sélection rigoureuse des partenaires mais aussi par une contractualisation et un pilotage assurant que la sécurité est prise en compte dans le cadre d'une prestation.

Même si la sécurité informatique reste perfectible, et ce quel que soit l'entreprise, car les menaces évoluent constamment, elle atteint à ce jour au sein du Groupe un niveau satisfaisant qui va être amélioré par des projets comme l'industrialisation du chiffrement, un encadrement plus fin des procédures d'export de données et une revue en amélioration continue des processus de sécurité portés par le RSSI.

Pour garder les menaces sous contrôle le Groupe s'appuie sur 4 axes : stratégique, organisationnel, projet et technique.

L'axe stratégique a été évoqué plus haut notamment par le sponsoring du management du Groupe mais aussi une collaboration étroite et efficace entre le RSSI et le CIL (Correspondant Informatique et Libertés).

En terme organisationnel, la centralisation des applications et du datacenter facilite le plan de continuité d'activité. Ce plan est maîtrisé et connu des équipes infrastructures qui ont organisé la redondance des dispositifs réseau et serveur.

La personnalisation des applications, l'efficacité des solutions mises en œuvre et le pragmatisme des chefs de projets à l'écoute de leur client interne représentent le troisième axe.

Enfin d'un point de vue technique la surveillance réseau, le contrôle des accès et le support des utilisateurs 24/24 complète la panoplie de la gestion des risques.

Ce dispositif s'applique tant à la France qu'à la Belgique, l'Espagne et l'Italie.

Pour notre filiale Suisse et compte tenu de la législation, les données sont stockées dans un datacenter Suisse.

En Allemagne, une des premières actions lors de l'intégration de Silvercare a été d'auditer le système de sécurité informatique et de mettre en œuvre les actions nécessaires afin de réduire les risques potentiels.

Protection des données personnelles

La directive européenne n°95/46/CE du 24 octobre 1995 encadre les traitements de données à caractère personnel. Cette directive a été transposée en France via le Décret n° 2005-1309 du 20 octobre 2005. Depuis 2005 et la parution du décret d'application de la loi Informatique et Libertés, la désignation d'un CIL (Correspondant Informatique et Libertés) est possible. Cette désignation est effectuée auprès de la CNIL.

Le Groupe ORPEA a décidé d'affirmer son engagement dans la protection des données à caractère personnel très rapidement par la désignation de deux correspondants Informatique et Libertés au sein

de la direction informatique pour garantir la sécurité juridique, renforcer la sécurité informatique et valoriser le patrimoine informationnel.

Nos CIL travaillent avec l'ensemble des équipes (Médecins, juridiques, achats, ressources humaines).

La création d'un pôle CIL au sein du groupe nous permet de :

- mieux garantir les risques juridiques, le pôle travaillant en étroite collaboration avec les services juridiques ;
- sécuriser l'utilisation des données : Un formulaire d'évaluation des risques lors de la mise en place de traitement a été réalisé collégalement par le pôle CIL et le RSSI ;
- éviter les fuites de données ou le manque de confidentialité : Nos CIL sensibilisent régulièrement nos équipes. Une charte de sécurité informatique a été créée (collégalement avec les services RH/RSSI/Qualité). Un espace CIL sur le portail des applications permet la diffusion d'outils de sensibilisation ;
- veiller à la pertinence des données collectées (limitation : droits à l'oubli, etc.) ;
- renforcer la dimension éthique au sein du groupe dans l'utilisation et la conservation des données et dans la réflexion autour des nouvelles technologies possibles (RFID « Radio Frequency Identification », Télémedecine ...)

Nos CIL préparent également l'avenir et travaillent depuis plusieurs mois à la préparation de la substitution de la directive 95/46/CE par le règlement européen de protection des données à caractère personnel.

5.3.8 – Gestion du risque lié aux sous-traitants et fournisseurs

► Identification du risque

Bien que le Groupe ORPEA n'estime pas être dépendant à l'égard d'un ou plusieurs de ses sous-traitants ou fournisseurs, la cessation d'activité ou de paiements d'un ou plusieurs de ces sous-traitants ou fournisseurs ou la baisse de qualité de leurs prestations ou produits pourrait affecter le Groupe en entraînant notamment une baisse de la qualité des prestations de services, ainsi qu'un accroissement des coûts associés, notamment du fait du remplacement de sous-traitants défaillants par des prestataires plus onéreux.

► Gestion du risque

Ce risque est réduit tout d'abord par la volonté du Groupe d'internaliser la plupart des fonctions : restauration, travaux, ménage, ...

ORPEA dispose d'un Département Achats centralisé qui gère la politique d'achats du Groupe depuis près de 15 ans et appuie les Directions de Filiales à l'étranger. Sa mission va bien au-delà de la simple sélection de fournisseurs ou sous traitants. Ce département assure un suivi qualitatif des fournisseurs, la rationalisation des coûts, la mise en place de procédures d'achats au niveau du Groupe, et participe à la bonne intégration des nouveaux établissements.

Cette politique Achat permet non seulement d'optimiser les coûts mais aussi d'assurer la traçabilité et plus globalement la qualité des produits et services achetés (achats alimentaires, sous-traitance linge, médicaments, dispositifs médicaux, etc.).

Le Groupe veille à ne pas dépendre d'un seul prestataire dans le cadre de ses achats d'approvisionnement ou de services, réduisant ainsi le risque de diminution temporaire de la qualité des prestations fournies lors d'un changement de fournisseur.

5.3.9 – Risque lié au départ des dirigeants clés du Groupe

La notoriété du Groupe ORPEA est liée à l'expérience et au savoir-faire de son équipe dirigeante, en matière de création, de gestion et d'intégration d'établissements spécialisés dans la prise en charge de la dépendance.

La poursuite du développement du Groupe dépend notamment de l'implication des dirigeants clés du Groupe dans les années futures.

Pour limiter les difficultés potentielles liées au départ d'un dirigeant clé du Groupe, ORPEA s'est attaché à constituer progressivement, et à fidéliser, depuis sa création il y a 25 ans, des équipes de qualité, bénéficiant d'une expérience significative.

De plus, dans cette optique, la politique de formation continue du Groupe, et notamment le programme Cadrélan mis en place en 2008 en partenariat avec l'ESSEC, puis avec l'ESCP, permet à ORPEA de renforcer les compétences de collaborateurs qui pourront être amenés, à terme, à occuper de nouvelles fonctions transversales au sein du Groupe.

5.3.10 – Risque lié aux activités d'ORPEA à l'international

ORPEA a réalisé environ 23% de son chiffre d'affaires consolidé 2014 à l'international : la Belgique représente 8,5% du chiffre d'affaires consolidé, l'Espagne 2,9%, l'Italie 2,1%, la Suisse 4,3% et l'Allemagne 5,3%. Le poids de l'international va continuer de progresser en raison des importantes acquisitions réalisées en 2014 en Allemagne et en Suisse.

L'exploitation d'établissements de prise en charge de la dépendance dans ces pays est soumise à une réglementation propre à chaque pays. Les principaux risques liés au secteur d'activité et les risques propres au Groupe ORPEA, notamment les risques d'exploitation décrits ci-dessus sont pertinents dans le cadre de ses activités à l'international.

Une évolution du cadre et des exigences réglementaires applicables aux activités à l'international pourrait avoir des conséquences défavorables sur la stratégie, la situation financière, les résultats et les perspectives de développement du Groupe ORPEA dans ce pays.

Toutefois, dans chaque pays, ORPEA dispose d'un siège administratif et d'une équipe locale dédiée qui entretient des relations de confiance avec les Autorités de Tutelle et suit, en permanence, les éventuels changements réglementaires.

En Suisse et en Allemagne, les groupes acquis disposent d'un management expérimenté qui connaît et surveille l'évolution de la réglementation et de l'environnement économique national.

Le Groupe a également décidé en 2013 d'initier un développement en Chine. Ce nouveau pays présente des opportunités intéressantes pour ORPEA (vieillesse de la population, offre limitée, absence de savoir-faire) mais également des risques : éloignement géographique, différences culturelles, réglementation différentes, secteur encore peu structurée, barrières liées à l'environnement politique, ... Pour pallier à ces différents risques, le Groupe déploie une politique prudente en limitant le montant de ses investissements et en s'entourant de conseils financiers, juridiques et médicaux qui sont reconnus pour leur expertise dans ce pays.

5.4 – LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS

5.4.1 – Gestion du risque clients

Pour le Groupe ORPEA, le risque clients est très faible compte tenu de la réglementation tarifaire de son activité.

En effet, dans les maisons de retraite, environ les trois quarts du chiffre d'affaires sont réglés d'avance par les résidents et/ou leur famille. Ainsi le risque clients est réparti sur l'ensemble des personnes âgées accueillies dans les maisons de retraite ORPEA, qui, pris individuellement, ne représentent pas un client significatif du Groupe. De plus, les parties Soins et Dépendances sont prises en charge par les pouvoirs publics dans les différents pays européens.

Afin de se prémunir contre le risque d'impayés, les maisons de retraite du Groupe demandent, à l'admission de tout nouveau résident, un dépôt de garantie, éventuellement complété par une caution d'un tiers.

Pour les cliniques de Soins de Suite et de Psychiatrie, les prix de journée sont directement versés par la Sécurité Sociale aux établissements.

Afin de prévenir le risque d'impayés sur la partie restant à charge du patient et/ou de sa mutuelle, des procédures de pré admission et d'admission ont été mises en œuvre au sein des établissements.

Ainsi, lors de la pré-admission, les conditions de prise en charge auprès des mutuelles sont systématiquement demandées et le patient est informé du montant restant à sa charge dans le cadre de son hospitalisation.

Lors de son admission au sein de la clinique, le patient effectue les formalités administratives suivantes : signature d'un document relatif aux informations financières, dépôt d'une caution,

Une facture est remise aux patients tous les 15 jours afin qu'ils puissent s'acquitter des sommes dues et un suivi rigoureux est effectué hebdomadairement afin de pouvoir relancer les patients n'ayant pas réglé leurs factures.

Les bordereaux de facturation sont adressés aux mutuelles hebdomadairement et un suivi est effectué tous les 15 jours.

Des contrôles permanents sont effectués par le Service Facturation du Siège, responsable des contentieux clients, que ce soit pour les EHPAD ou les cliniques.

5.4.2 – Risques de crédit, liquidité et trésorerie

► Risque de liquidité lié à l'endettement du Groupe ORPEA

Jusqu'en 2008, le Groupe ORPEA a principalement financé son développement par recours à l'emprunt auprès d'établissements bancaires ou financiers.

Depuis 2009, ORPEA diversifie son portefeuille de financements par la souscription d'emprunts obligataires ou par des augmentations de capital réservées ou non. Cette politique de diversification et d'optimisation de la structure financière s'est poursuivie en 2014 et a permis de faire évoluer considérablement le profil de la dette :

- la dette nette non bancaire représente 47% de la dette nette à fin 2014, contre 11% à fin 2011 ;
- la maturité moyenne de la dette nette a été allongée et s'est établie à 5,2 ans fin 2014, contre 4,1 ans fin 2011.

L'endettement brut du Groupe ORPEA s'élève au 31 décembre 2014 à 3 001 M€.

Grâce au développement du marché obligataire privé en Europe, le financement des activités du Groupe est organisé autour de 4 axes :

- Financement des ensembles immobiliers en exploitation par crédit-bail immobilier ou prêt bancaire amortissables d'une durée généralement de 12 à 15 ans ;
- Financement d'immobilier ou d'acquisition d'exploitation par l'émission d'obligations privées d'une durée de 5 ans à 14 ans ;
- Financement de l'acquisition d'établissements en exploitation, d'autorisations d'exploiter, etc., principalement par prêt bancaire amortissable majoritairement sur 7 ans ;
- Financement des ensembles immobiliers récemment acquis ou en cours de restructuration ou de construction par prêt relais immobilier.

Les prêts relais immobiliers sont constitués de lignes de financement dédiées à un projet ainsi que de lignes globales de concours bancaires. Ces ensembles immobiliers sont destinés à être cédés à des tiers ou à être conservés par le Groupe ; dans ce cas ils font l'objet d'un financement ultérieur généralement au moyen de contrats de location financement.

Le pourcentage de la part immobilière dans l'endettement net du Groupe est de 65%.

Le Groupe ORPEA ne contracte que des emprunts bancaires bilatéraux, donc sans syndication, ce qui lui assure une fluidité dans le remboursement de ses emprunts en lui évitant les échéances importantes à date butoir.

Le montant nominal maximal d'emprunt souscrit par le Groupe s'élève à 50 M€, hors emprunt obligataire.

L'échéancier des remboursements d'emprunt est indiqué au § 3.12 de l'annexe des comptes consolidés 2014.

Au 31 décembre 2014, le Groupe disposait d'une trésorerie d'un montant de 622 M€, notamment grâce au produit des différents financements mis en place au 2nd semestre 2014.

La majorité des emprunts amortissables souscrits par le Groupe, autres que les locations-financement immobilières est conditionnée par des engagements définis en fonction de covenants bancaires calculés semestriellement, toujours respectés et largement inférieurs à la limite contractualisée à la date du 31 décembre 2014.

► **Risque de taux lié à l'endettement du Groupe ORPEA**

La structure de la dette financière du Groupe principalement composée de dette domestique à taux variable, l'expose au risque de hausse des taux courts de la zone euro.

La stratégie du Groupe consiste à couvrir le risque de taux sur environ 95% de la dette financière nette consolidée. A cet effet, le Groupe utilise un portefeuille d'instruments financiers sous forme de contrats d'échanges de taux dans lesquels la contrepartie reçoit principalement l'Euribor (3m) et paye un taux fixe spécifique à chaque contrat et d'options de taux d'intérêts (caps, collars, etc...). Le Groupe met en œuvre une comptabilité de couverture conforme à IAS 39, qualifiant ces opérations de couvertures de flux de trésorerie futurs. Les plus et moins-values latentes résultant de la valeur de marché de ces dérivés sont comptabilisées en capitaux propres à la clôture de l'exercice.

Portefeuille de dérivés de taux :

Au 31 décembre 2013, le notionnel moyen mature à 1 an du portefeuille de dérivés s'élevait à 1 366 M€. Au 31 décembre 2014, le notionnel moyen mature à 1 an du portefeuille de dérivés s'élevait à 1 372 M€. Comme au 31 décembre 2013, le portefeuille se compose de contrats d'échanges de taux

payeurs à taux fixes, contre Euribor, principalement 3 mois et d'options de taux d'intérêt. Ces instruments dérivés ont soit un profil de nominal constant soit un profil amortissable.

Analyse de sensibilité de la situation du Groupe à l'évolution des taux :

L'impact d'une hausse et d'une baisse de la courbe des taux de 1% sur le résultat du Groupe provient :

- du montant de la dette à taux variable nette de la trésorerie disponible, au titre de la variation des intérêts ;
- de l'évolution de la juste valeur de ses instruments dérivés.

La juste valeur de ses instruments dérivés est sensible à l'évolution de la courbe des taux et à l'évolution de la volatilité. Cette dernière est supposée constante dans l'analyse.

Au 31 décembre 2014, le Groupe a une dette nette de 2 379 M€ dont environ 33% sont nativement à taux fixe, le solde étant à taux variable.

Compte tenu des couvertures mises en place :

- l'effet d'une hausse de la courbe des taux de 1% (100 points de base) augmenterait la charge financière du Groupe (avant impôt et activation des frais financiers) de 2,9 M€ ;
- l'incidence d'une baisse de (0,2)% (20 points de base compte tenu du niveau actuel des taux) diminuerait la charge financière de 0,6 M€.

Les positions de couverture sont précisées au 3.14.1 de l'annexe aux comptes consolidés 2014.

► **Risque de change**

ORPEA est très peu exposé au risque de change car la majorité de l'exploitation du Groupe est réalisée en zone Euro. Suite à l'acquisition de Senevita en Suisse, le Groupe réalise un peu plus de 4% de son chiffre d'affaires en Suisse, mais ses charges sont également en francs suisses.

Par conséquent, le risque de change ne peut avoir un effet significatif sur l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe ORPEA.

5.4.3 – Risques juridiques : procédures judiciaires et d'arbitrage

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

A 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.

5.5 – COUVERTURE D'ASSURANCE ET POLITIQUE QUALITE AU SEIN DU GROUPE ORPEA

Principaux contrats d'assurance et de couverture du Groupe

Dans le cadre de sa politique d'assurance, le Groupe ORPEA a souscrit des polices auprès de compagnies d'assurances de premier plan, afin de couvrir notamment les risques de dommages aux biens et pertes d'exploitation, ainsi que les risques des conséquences pécuniaires de la responsabilité civile pouvant incomber aux sociétés du Groupe du fait de leurs activités en France.

La politique du Groupe ORPEA est d'ajuster ses limites de couvertures à la valeur de remplacement des biens assurés ou, en matière de responsabilité, à l'estimation de ses risques propres et des risques raisonnablement escomptable dans son secteur d'activité.

Le Groupe n'a pas d'activité de chirurgie et d'obstétrique, ces activités constituant pour les assureurs les principaux facteurs de risque et impactant significativement les cotisations d'assurance.

En outre, le Groupe ORPEA est titulaire d'une police Responsabilité Civile Dirigeants. Cette garantie couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des Dirigeants de droit et de fait en cas de mises en cause pour tous manquements aux obligations légales, réglementaires ou statutaires commises dans le cadre de leurs fonctions.

Le contrat a également pour objet de garantir les frais de défense exposés pour la défense civile et/ou pénale.

La garantie est étendue aux "frais de gestion de crise" afin de bénéficier des prestations d'une société de gestion de crise.

Le contrat couvre les réclamations introduites à l'encontre des assurés dans le monde entier (hors réclamations sur des fautes commises au sein des filiales des pays de "common law").

Une garantie complémentaire Responsabilité civile vient en complément et après épuisement des polices multirisques et de la Responsabilité civile Dépositaire.

Un organisme spécifique gère l'ensemble des risques qui bénéficient des contrôles réglementaires et obligatoires par des sociétés spécialisées afin d'être en conformité aux règles de sécurité et de prévention.

Dans le cadre des opérations de constructions, le Groupe bénéficie d'une garantie Responsabilité civile Maître d'ouvrage couvrant la responsabilité civile découlant de ces opérations.

6. ANNEXES

ANNEXE 1 : DETAIL DES PRINCIPALES PARTICIPATIONS

Société	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2014	Valeur comptable des titres 2014	
					Brut	Net
SCI Route des Ecluses	303 374	99%	19 134	1 960 110	303 374	303 374
SCI Les Rives d'Or	1 524	99%	163 863	1 841 863	933 755	933 755
SCI du Château	1 524	99%	331 435	2 639 371	1 353 340	1 353 340
SCI Tour Pujols	1 524	99%	322 316	2 000 291	1 364 795	1 364 795
SCI La Cerisaie	1 524	99%	137 468	2 146 851	47 224	47 224
SCI Val de Seine	1 524	99%	-428 062	-3 486 958	711 307	711 307
SCI Cliscouet	1 524	99%	430 948	1 346 176	1 494	1 494
SCI Age d'Or	2 549 161	99%	857 674	12 027 776	6 234 540	6 234 540
SCI Gambetta	1 524	99%	442 956	5 238 061	1 509	1 509
SCI Croix Rousse	1 524	99%	514 855	5 800 621	1 509	1 509
SCI Les Dornets	1 524	99%	242 485	1 209 416	1 494	1 494
SCI Château d'Angleterre	1 646	99%	2 366 597	7 784 561	1 763 577	1 763 577
SCI Montchenot	1 524	99%	245 972	10 765 824	1 286 933	1 286 933
SCI 115 rue de la Santé	1 524	90%	569 762	12 046 386	1 372	1 372
SCI Abbaye	1 524	90%	-303 185	-3 606 035	344 410	344 410
SCI Les Tamaris	1 524	99%	456 909	2 295 339	1 357	1 357
SCI Passage Victor Marchand	1 524	99%	-328 365	3 178 321	1 509	1 509
SCI Fauriel	1 524	99%	-1 835 007	-9 932 383	1 618 841	1 618 841
SCI Port Thureau	1 524	99%	158 511	1 214 473	63 708	63 708
SCI de l'Abbaye	1 524	99%	285 244	599 153	1 509	1 509
SCI Les Maraichers	1 524	99%	464 680	1 599 182	99 595	99 595
SCI Bosguerard	1 524	99%	132 377	1 009 011	1 274 306	1 274 306
SCI Le Vallon	1 524	90%	445 602	5 326 187	2 033 228	2 033 228
SCI Brest Le Lys Blanc	1 524	47%	796 797	-11 937 144	717	717
SCI Bel Air	1 524	99%	-96 717	16 914	335 837	335 837
SAS CLINEA	194 008 608	100%	27 618 911	295 590 823	203 855 563	203 855 563
SARL Les Matines	7 622	100%	-651 345	-4 450 338	7 622	7 622
SARL Bel Air	1 265 327	100%	261 836	3 881 040	840 604	840 604
SARL Amarmau	7 622	100%	-64 877	-1 064 333	7 622	7 622
SARL 94 Niort	7 700	100%	-9 093 982	21 072 531	7 700	7 700
SARL 95	7 700	100%	-83 131	-630 891	7 700	0
SCI Sainte Brigitte	1 525	100%	-26 689	-637 342	1 524	1 524
SARL VIVREA	150 000	100%	-689 901	-2 614 134	150 000	150 000
SA LES CHARMILLES	76 225	98%	-250 027	4 201 234	3 092 517	3 092 517
SCI KOD'S	22 650	100%	56 980	526 330	68 094	68 094
SARL LA BRETAGNE	277 457	100%	-141 506	-1 161 915	41 300	41 300
SARL RESIDENCE LA VENITIE	13 300	100%	-242 450	-470 744	796 267	796 267
SARL L'ATRIUM	7 622	100%	4 431	-738 735	985 140	985 140
SARL GESTIHOME SENIOR	400	100%	-915	-8 728	410 849	0
SA BRIGE	1 200 000	100%	-7 491	56 672	670 000	670 000
SRLORPEA ITALIA	3 350 000	5%	-3 026 699	1 123 205	682 862	682 862
SCI LES TREILLES	15 245	99,99%	47 501	2 187 598	2 363 698	2 363 698
SCI LES MAGNOLIAS	1 525	99%	-279 923	-2 573 866	1 510	1 510
SCI le Barbaras	182 939	100%	1 780 254	6 450 516	821	821
SARL DOMEA	100 000	100%	92 630	80 458	100 000	100 000
SARL 96	7 700	100%	-77 771	3 054 208	6 930	6 930
SCI BEAULIEU	3 049	100%	-12 560	-57 054	30 490	0
SAS LA SAHARIENNE	1 365 263	100%	-171 538	-673 687	5 712 440	5 712 440
SARL ORPEA DEV	100 000	100%	-1 059	875 871	100 000	100 000
SAS ORGANIS	37 000	100%	266 197	-144 724	11 775 946	9 825 946
GRUPO CARE	63 921	100%	4 176 712	4 608 199	19 228 321	19 228 321
DINMORPEA	5 000	100%	451 917	131 510	5 000	5 000
SRL CASA MIA IMMOBILIARE	20 000 000	100%	17 924	14 259 435	17 646 819	17 646 819
SA ORPEA BELGIUM	81 500 000	99,99%	904 549	141 682 383	65 479 233	65 479 233
SA DOMAINE DE CHURCHILL	815 012	100%	530 496	16 780 528	12 135 729	12 135 729
SA DOMAINE DE LONGCHAMP	65 026	10%	104 681	12 014 299	1 414 449	1 414 449

Société	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2014	Valeur comptable des titres 2014	
					Brut	Net
SA LONGCHAMPS LIBERTAS	90 000	100%	882 076	1 401 956	554 719	554 719
SA RS DOMAINE DE CHURCHILL	265 039	100%	151 099	585 013	3 075 311	3 075 311
TRANSAC CONSULTING CORPORAT	3 009	100%	-3 480	-9 473	1 823 231	1 823 231
SAS Résidence St Luc	37 200	100%	-394 877	-4 325 645	2 644 007	2 644 007
SARL Benian	1 000	20%	-208	-41 532	300 200	0
SCI JEM II	152	90%	57 544	437 869	883 500	883 500
SARL La Doyenne de Santé	8 000	50%	-241 477	-326 835	1 267 425	1 267 425
SA Gerone	500 000	100%	-220 316	1 273 026	2 982 451	2 982 451
SCI Douarnenez	1 500	100%	340 179	-1 243 668	1 485	1 485
SCI Barbacane	1 524	1%	23 009	928 217	15	15
SCI Selika	10 671	0,14%	35 189	5 613 894	15	15
SCI SLIM	762	100%	81 528	806 669	1 830	1 830
SCI SAINTES BA	1 524	1%	-676 056	3 501 870	15	15
SCI Les Anes	1 000	0,10%	12 098	-1 535 412	1	1
SARL L'Ombrière	8 000	100%	-52 637	-779 761	822 027	0
SAS MDR La Cheneraie	254 220	2%	-9 284	-984 311	146 044	146 044
SARL IDF resid Ret.Le Sophora	7 622	10%	-472 981	-1 422 511	80 000	80 000
SNC les Jardins d'Escudie	100 000	100%	-342 184	-4 191 374	824 310	824 310
SA Résidence du Moulin	38 112	100%	-311 344	-2 642 725	2 100 466	2 100 466
SC Les Praticiens	87 600	1%	1 670	64 236	67 009	0
SAS Résidence La cheneraie	2 537 040	100%	30 538	6 155 820	7 324 746	7 324 746
SA EMCEJIDEY	293 400	100%	1 889 427	2 621 637	4 419 887	4 419 887
SARL Résidence du Parc	18 560	100%	-13 825	18 246	5 810	5 810
SCI du Fauvet	1 524	10%	-470 658	238 141	68 306	68 306
OPCI	5 301 885	5,02%	-86 222	4 868 542	479 732	479 732
SAS SFI France	4 000 000	51%	-133 530	-1 692 127	23 305 520	23 305 520
SCI Ansi	22 867	0,1%	2 040 356	5 257 185	40 399	40 399
SARL Viteal les Cedres	50 000	100%	-82 841	-1 520 560	85 039	0
SA Le Vieux Château	50 000	100%	28 339	-1 387 613	629 728	629 728
SAS Home La Tour	40 600	100%	-17 955	-545 512	2 797 720	2 797 720
SAS MEDITER	69 650 000	100%	65 993 532	125 680 475	169 198 343	169 198 343
SNC des Parrans	7 622	100%	-124 927	-310 194	1 399 856	0
SAS Holding Mandres	8 000	100%	385 526	683 337	3 325 832	3 325 832
SNC Les Acanthes	7 622	100%	-144 222	-114 216	1 468 434	0
SA Le Clos St Grégoire	38 173	100%	207 455	1 893 514	4 692 302	4 692 302
SA Rive Ardente	135 000	100%	1 863 488	2 140 040	5 062 487	5 062 487
SAS le Clos d'Aliénor	40 000	100%	95 856	177 113	2 834 020	2 834 020
SAS les Jardins d'Aliénor	10 000	100%	211 224	606 482	4 102 931	4 102 931
SA Immobilière de Santé	7 828 400	49%	-211 654	5 226 201	13 210 000	13 210 000
SARL Domidom	4 992 525	100%	-848 349	-2 194 288	12 066 082	12 066 082
GCS	100 000	12,50%	0	1 016 576	23 300	23 300
SAS Immo Nevers	5 000	100%	-50 539	1 711 079	5 000	5 000
SCI Castelviel	152	50%	-593 930	-2 313 927	763 650	763 650
SAS St Jean	16 000	100%	-143 229	-136 349	3 135 916	3 135 916
SAS Château de Pile	7 622	100%	-18 020	-270 420	624 358	0
SCI Super Aix	228 674	13%	-25 191	1 958 023	478 537	478 537
SAS Actiretraite	4 000	100%	-474 844	-956 881	782 105	782 105
Groupe SENEVITA AG	144 000	100%	-3 510 769	117 344	101 518 009	101 518 009
Groupe SILVERCARE	18 031 082	100%	4 930 814	58 842 963	73 455 535	73 455 535
SARL Les Buissonnets	80 000	100%	234 518	1 424 309	80 000	80 000
SCI Parc st Loup	150 000	100%	-28 344	-420 920	149 079	0
SCI Larry	150 000	100%	84 433	3 379 842	150 621	150 621
Autres titres					56 100	56 100
Autres titres (access)					284 816	284 816
Total					823 006 254	815 691 213

ANNEXE 2 : TABLEAU DES RESULTATS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
Capital en fin d'exercice					
Capital social	69 459 866	69 346 239	66 247 578	66 247 365	52 940 994
Nombre des actions ordinaires existantes	55 567 893	55 476 991	52 998 062	52 997 892	42 352 795
Nombre maximal d'actions futures à créer					
Par conversions d'obligations *	8 957 216	8 330 165	4 069 534	4 069 534	4 069 635
Par exercice de droit de souscription	171 572	246 016	1 217 779	1 217 949	1 263 387
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires	625 094 135	552 525 700	494 474 847	442 591 056	409 332 636
Résultat d'exploitation	47 478 199	46 678 323	37 838 649	37 501 890	36 951 737
Résultat financier	-32 760 096	-34 357 301	-23 171 095	-22 933 928	-23 872 898
Résultat courant avant impôts	14 718 103	12 321 022	14 667 554	14 567 962	13 078 838
Résultat exceptionnel	-2 438 903	-4 542 032	-31 738	-8 300 900	-3 434 604
Résultat avant impôt, amort. et provisions	37 933 410	25 167 519	30 957 575	24 936 512	20 379 506
Impôt sur les bénéfices	4 767 843	4 826 545	6 283 056	3 734 267	3 610 154
Résultat net comptable	7 511 357	2 952 446	8 352 759	2 532 794	6 034 080
Résultat distribué	44 454 314	38 833 894	31 798 837	26 498 946	9 741 143
Résultats par action					
Résultat net par action	0,14	0,05	0,16	0,05	0,14
Résultat net maximal dilué par action	0,12	0,05	0,14	0,04	0,13
Dividende versé par action	0,80	0,70	0,60	0,50	0,23
Personnel					
Effectif moyen	7 910	7 520	6 228	5 624	5 463
Montant de la masse salariale	223 226 103	195 434 777	165 622 902	150 403 838	141 820 058
Montant des avantages sociaux	73 865 397	67 649 672	61 957 378	55 240 725	51 087 063

* 4 564 505 OCEANE + 4 392 711 ORNANE = 8 957 216

CHAPITRE VI : RAPPORT RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

1. INFORMATIONS SOCIALES

1.1 – EMPLOI : UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT TRES ACTIVE

Les effectifs totaux contribuant à l'activité du Groupe (effectif des maisons de retraite et des cliniques, en France et à l'étranger) s'élèvent à 35 795 collaborateurs fin 2014 contre 25 201 à fin 2013, soit une progression de 42% sur un an. Cette forte hausse s'explique d'une part par les ouvertures de nouveaux sites et d'autre part, par les importantes opérations de croissance externe réalisées par le Groupe en 2014.

► Répartition des effectifs et stabilité de l'emploi

	Groupe	France	Inter- national	Allemagne	Belgique	Espagne	Italie	Suisse
Effectif ¹	35 795	23 404	12 391	5 448	2 896	1 668	988	1 391
Recrutements CDI	6 035	5 269	766	N/A	450	74	21	221
% CDI	84%	84%	82%	N/A	81%	78%	68%	94%
% CDD	16%	16%	12%	N/A	19%	22%	32%	6%
% temps plein	74%	77%	62%	N/A	51%	90%	84%	34%
% temps partiel	26%	23%	38%	N/A	49%	10%	16%	66%
% Hommes	17%	17%	18%	15%	21%	15%	23%	23%
% Femmes	83%	83%	82%	85%	79%	85%	77%	77%
% cadres ²	11%	10%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
% non-cadres	89%	90%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

¹ en personnes physiques présentes au 31/12/14 tous types de contrats confondus

² La notion de cadre est proprement française

Au 31 décembre 2014, 65% de l'effectif (23 404 collaborateurs) se situe en France, le solde se répartissant dans les autres pays d'implantation du Groupe (Allemagne, Belgique, Espagne, Italie et Suisse).

Au regard de cette présentation chiffrée, le Groupe ORPEA fait preuve de constance notamment quant à la répartition de ses effectifs par durée de travail, dans tous les pays d'Europe.

Pour cela, ORPEA maintient une politique d'emploi cohérente qui vise à assurer une stabilité et une sécurité dans l'emploi à l'ensemble de son personnel.

Cette politique de l'emploi favorise les contrats de travail à durée indéterminée et à temps plein dans les pays pour qui cela reste la norme. La répartition par nature du contrat de travail et par temps de travail, telle que présentée ci-dessus met en évidence les résultats de cette politique, et cette répartition s'inscrit dans la durée, avec une grande stabilité :

- 84% des collaborateurs du Groupe ont signé un contrat à durée indéterminée ;
- 74% des collaborateurs travaillent à temps plein en 2014, dont 77% en France.

Cette politique permet d'ailleurs au Groupe ORPEA d'éviter l'écueil d'une précarisation de l'emploi à l'occasion de son développement en limitant le recours aux contrats à durée déterminée aux seuls motifs légaux, en favorisant l'emploi à temps plein pour le plus grand nombre, et en faisant jouer la priorité d'emploi des temps partiels comme en Belgique, par exemple.

A ce titre, lorsqu'un poste à temps plein est créé ou devient disponible dans le Groupe, ce poste est proposé en priorité aux salariés du Groupe initialement embauchés à temps partiel. Dès lors, la durée de travail à temps partiel résulte principalement d'un choix du salarié, notamment en contrat à durée indéterminée. Ce choix s'explique en partie par les types de postes qu'occupent les salariés ayant choisi le temps partiel. Ces postes tendent à concerner des activités très spécifiques et les salariés concernés sont titulaires de diplômes ou de compétences reconnues leur permettant de trouver sur le marché du travail des compléments horaires (médecin, kinésithérapeute, psychologue, animateur, restauration...).

Par ailleurs, le recours à d'autres types de contrats (à durée déterminée) s'il est parfois nécessaire, comme dans n'importe quel secteur d'activité, il reste strictement encadré par les différentes législations nationales, le principe étant le contrat à durée indéterminée. Ainsi les contrats à durée déterminée sont très souvent utilisés dans le cadre de remplacement de salariés absents, notamment pour maternité étant dans un secteur majoritairement féminin, ou encore pour pallier à des absences imprévues dans le cadre de la nécessaire continuité des soins auprès des résidents.

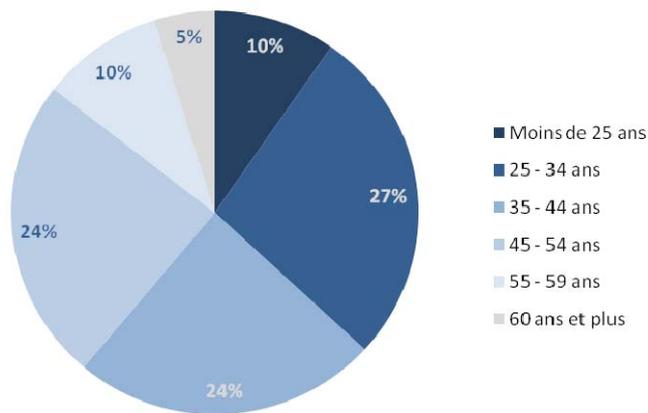
En outre, et même si notre système d'information ne nous permet pas à ce jour de connaître exactement le volume d'heures, le recours à l'intérim reste marginal et ne répond qu'à des besoins ponctuels, exceptionnels justifiés notamment par l'urgence afin d'assurer la continuité des soins avec du personnel infirmier par exemple.

Afin d'assurer une diversité des profils et de développer le partage d'expérience, toutes les classes d'âge sont représentées dans l'effectif avec une certaine uniformité dans les différents pays d'implantation. En France, les plus de 55 ans représentent 15% de l'effectif, traduisant l'effet positif de l'accord d'entreprise signé sur l'emploi des seniors.

Une politique volontariste de maintien dans l'emploi des collaborateurs de 45 ans et plus a aussi été mise en place en Belgique.

	Groupe	France	Inter-national	Belgique	Espagne	Italie	Suisse
Moins de 25 ans	10%	10%	9%	10%	6%	3%	14%
25 – 34 ans	27%	27%	26%	31%	25%	16%	25%
35 – 44 ans	24%	24%	27%	28%	26%	33%	19%
45 – 54 ans	24%	24%	25%	21%	29%	31%	24%
55 – 59 ans	10%	10%	9%	7%	9%	12%	10%
60 ans et plus	5%	5%	5%	3%	4%	5%	8%

Répartition des effectifs Groupe par classe d'âge :



► **Politique de création d'emploi et de recrutement**

Grâce à sa politique de développement et de création de nouveaux établissements, ORPEA est un acteur engagé dans l'économie locale et crée chaque année de nombreux emplois pérennes et non délocalisables.

Ces créations d'emplois et les renouvellements liés aux départs naturels ont permis au Groupe de recruter au total 6 035 personnes en 2014.

Avec 9 101 lits en construction ou restructuration, ORPEA contribue également à maintenir des milliers d'emplois dans le secteur du BTP.

Les postes à pourvoir au sein du Groupe ORPEA sont pour la très grande majorité des contrats à durée indéterminée, dans les métiers de la médecine, du soin, de l'hôtellerie – restauration et des services administratifs.

Le recrutement des équipes se fait tant sur leur expérience, que sur leurs qualités humaines. Dans un métier de service à la personne tel que celui d'ORPEA, il est essentiel que les équipes, à côté de leurs qualifications professionnelles, partagent les valeurs du Groupe :

- la bienveillance, premier pilier de la bienveillance, représentée par l'écoute, la disponibilité, le respect et la confiance ;
- l'accueil, la convivialité et la bonne humeur, pour que les établissements soient de véritables lieux de vie, ouverts sur l'extérieur, propices au développement des liens sociaux.

ORPEA accorde aussi une grande importance à la diversité de ses équipes, afin de garantir une prise en charge de qualité de ses résidents et patients et assurer la transmission de savoirs entre les collaborateurs. Cette dynamique de diversité est par ailleurs mise en œuvre localement conformément aux politiques incitatives avec, par exemple, en Espagne, la politique de discrimination positive vis-à-vis des femmes en difficulté ou en Belgique, les plans seniors.

Pour mener à bien sa politique de recrutement, ORPEA utilise de nombreux vecteurs, aussi bien à l'échelle locale de chaque établissement, qu'à l'échelon national.

Pour le personnel administratif et hôtelier, le Groupe utilise aussi bien Pôle Emploi, que des annonces sur son site Internet, dans sa rubrique dédiée à la gestion de carrière.

Le Groupe est également présent aussi bien sur des salons de recrutement généralistes (Paris pour l'emploi) que spécialisés (Salon infirmier), où il promeut les métiers du Grand Age.

Pour le personnel soignant et médical, ORPEA bénéficie de la renommée de son réseau et de sa participation à des congrès scientifiques ou conférences nationales, et développe également des partenariats au niveau local avec des écoles de proximité (avec les instituts de formation soignants pour les postes d'infirmiers, aides-soignants, ergothérapeutes, ...).

Le Groupe publie également des offres dans des journaux spécialisés tels que le Mensuel des Maisons de Retraite, Géroscopie magazine ou le Quotidien du Médecin. Des jobboards spécialisés dans le recrutement de personnel soignant (tels que lesmaisonsderetraite.fr, emploi soignant, physiorama etc) sont également utilisés pour la publication de nos offres.

En 2014, le Groupe a créé une page carrière sur le réseau social professionnel LinkedIn afin de développer sa marque employeur. Cet espace permet de promouvoir l'actualité du groupe sur sa politique de recrutement, de diffuser nos offres d'emploi et de valoriser les actions menées sur les établissements.

Enfin, ORPEA a développé de nouvelles initiatives pour attirer de jeunes talents au sein des établissements du groupe.

Dans ce cadre, 10 cliniques du groupe ont obtenu un agrément leur permettant d'accueillir et former des internes en médecine (jusqu'ici réservé aux hôpitaux). Pour ORPEA, c'est une formidable opportunité en matière de gestion des ressources humaines à long terme : être terrain de stage, c'est contribuer à créer des vocations pour nos métiers auprès de futurs médecins.

Parallèlement, afin de repérer des managers motivés, ORPEA a développé son partenariat avec l'ESCP Europe, au-delà de la formation dispensée à des cadres du groupe. ORPEA est désormais présent 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 tant en France qu'à l'international. Il est en effet primordial pour un groupe en développement tel qu'ORPEA de créer un vivier de jeunes professionnels prêts à s'investir et assurer l'encadrement des équipes.

Enfin, pour susciter des vocations et attirer des jeunes vers des carrières sanitaires et médico-sociales, quelques établissements ont organisé des forums d'orientation professionnelle pour faire connaître les métiers du Grand Age aux collégiens, lycéens et étudiants en école paramédicale. Les premiers contacts avec les structures scolaires et associations de parents d'élèves sont très enthousiastes.

Cette dynamique est insufflée sur tous les pays du Groupe ; elle se met en œuvre à géométrie variable puisque fonction des besoins et des réalités territoriales.

En raison de la visibilité de son secteur et de sa politique de développement, le nombre de licenciements n'est pas significatif par rapport à l'effectif total du groupe.

Les licenciements sont essentiellement de nature individuelle, motivés par des fautes professionnelles, notamment en cas de suspicion de maltraitance.

	Groupe	France	Inter-national	Allemagne	Belgique	Espagne	Italie	Suisse
Licenciements CDI	917	763	154	N/A	76	43	15	N/A

► Politique de rémunération

ORPEA a toujours déployé une politique de rémunération égalitaire. Au-delà des grilles de salaire, la politique de rémunération propose de nombreux avantages : accords d'entreprise négociés avec les partenaires sociaux – intéressement et prévoyance – œuvres sociales du CE, prime de partage des profits.

En 2014, le Groupe a versé au titre de la rémunération brute :

Groupe	717 581 826 €
France	553 875 409 €
International	164 769 226 €
Belgique	99 382 923 €
Espagne	24 423 895 €
Italie	20 274 240 €
Suisse	20 688 168 €

► Gestion de carrière : clef de voûte de la politique sociale du Groupe

Repérer les personnels de talent, les fidéliser, leur offrir des formations qualifiantes, sont les clefs de voûte de la politique sociale volontariste, très tôt mise en place dans le Groupe ORPEA, qui valorise compétences professionnelles et qualités humaines.

A ce titre, ORPEA est un Groupe qui a toujours accordé beaucoup d'importance aux valeurs et aux compétences réelles de ses collaborateurs, davantage qu'au(x) diplôme(s). Nombre de nos directeurs sont issus de la promotion interne : Aides-soignants, Infirmiers, Cadres de Santé ou Secrétaires de formation ont réussi, grâce à leur motivation, leur implication et leur potentiel à évoluer vers des postes à responsabilité.

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, de la motivation et la qualification du personnel.

Notre devise, « Votre carrière se construit avec nous », répond aux exigences que nous nous sommes fixées. Au-delà des missions premières et fondamentales qu'un Groupe se doit d'offrir à ses collaborateurs, ORPEA accompagne dans la construction de leur projet professionnel les collaboratrices et collaborateurs de valeur, notamment en privilégiant le recrutement en interne pour les postes d'encadrement à pourvoir.

Ainsi la promotion interne et la mobilité géographique sont largement favorisées au sein du Groupe. Chaque année, dans le cadre d'un entretien annuel d'évaluation, les collaborateurs qui le souhaitent peuvent exposer leurs désirs en matière de formation, d'évolution ou de mutation géographique. Ces entretiens sont d'ailleurs mis en place sur les autres filiales, au fur et à mesure.

Des passerelles existent également entre ORPEA et CLINEA 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.

1.2 – ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

La spécificité de l'activité du Groupe ORPEA implique la prise en compte, pour l'organisation du temps de travail, de plusieurs objectifs :

- le respect des règles légales applicables en matière de temps de travail, propres à chaque pays ;
- la prise en charge des publics accueillis, tant sur le plan des soins que de l'accueil ;
- la prise en compte des aspirations du personnel.

Sur le territoire français, l'ensemble des collaborateurs bénéficient d'une durée de travail équivalente à une moyenne de 35 heures par semaine (base temps plein), dont la répartition hebdomadaire peut varier selon les besoins d'organisation et de fonctionnement, selon des plannings établis par roulement entre les équipes sur un cycle.

Bien sûr, la durée du temps de travail varie en fonction des législations locales (ainsi, 38h en Belgique, entre 36 et 38h en Italie, entre 41 et 42,5h en Suisse).

Par ailleurs, les absences se répartissent comme telles entre les différents pays :

- France : le taux d'absentéisme s'élève à 7,75% en 2014 (hors Domidom) ;
- Belgique : le taux d'absentéisme s'élève à 7,8% en 2014 ;
- Italie : le pays totalise 53 543 heures d'absences en 2014 ;
- Suisse : le taux d'absentéisme, en 2014, est de 1,4% en Suisse Romande et 5% en Suisse Alémanique ;
- Espagne : le pays totalise 38 316 jours d'absences en 2014.

ORPEA essaie en permanence d'améliorer les conditions de travail de ses équipes, notamment grâce à la concertation avec les représentants des collaborateurs au sein des Instances Représentatives du Personnel, dans chaque pays.

1.3 – UN DIALOGUE SOCIAL REGULIER ET CONSTRUCTIF, PORTEUR D'AVENIR

► **Le Cadre : les institutions représentatives du personnel**

Au-delà des consultations obligatoires, ORPEA maintient un dialogue social permanent, tout au long de l'année, aussi bien avec les organisations syndicales, qu'avec l'ensemble des collaborateurs sur le terrain.

Le dialogue social est mis en place et fonctionne dans le Groupe notamment par l'intermédiaire, en France, des instances représentatives du personnel suivantes :

- Les Délégués du Personnel : présents sur les établissements du Groupe, ils se réunissent une fois par mois avec le représentant de la direction pour examiner les questions que se posent les salariés concernant le fonctionnement de l'établissement. Les réponses sont apportées par la direction sur le registre des Délégués du Personnel, après validation par la Direction des Ressources Humaines Groupe afin de garantir une cohérence et une harmonisation dans les réponses sur l'ensemble des établissements du Groupe. Les Délégués du Personnel sont élus par les salariés pour un mandat de 4 ans. Les dernières élections se sont déroulées au cours du 1er trimestre 2011. Le renouvellement de l'instance est prévu courant 2015.
- Les Comités d'Entreprises (CE) : Deux Comités d'Entreprise ont été mis en place en 2011, en remplacement des 8 Comités d'Etablissement régionaux. La périodicité de leurs réunions est mensuelle. Des réunions extraordinaires peuvent également être organisées, en plus des réunions mensuelles ordinaires sur des points particuliers. Les membres sont élus pour un mandat de 4 ans. Les dernières élections des Comités d'Entreprise se sont déroulées au cours du 1er trimestre 2011, en concomitance avec celles des délégués du personnel. Le renouvellement des CE est prévu courant 2015.

Les questions abordées par les CE relèvent essentiellement des aspects économiques, sociaux et financiers ; le procès verbal de chacune des réunions est affiché sur les panneaux dédiés à cet effet au sein de l'ensemble des établissements.

Les CE ont par ailleurs vocation à gérer les activités sociales et culturelles au profit des salariés, leur permettant, via la subvention de l'employeur, de bénéficier d'avantages variés (chèques-cadeaux, voyages, participation aux activités sportives ou culturelles ...).

Les Comités d'Entreprise disposent par ailleurs d'une subvention de fonctionnement versée par l'employeur, destinée à leur permettre d'assurer leurs missions.

- Les Comités d'Hygiène et Sécurité des Conditions de Travail régionaux (CHSCT) : Douze CHSCT Régionaux se réunissent au moins une fois par trimestre et ont compétence sur l'ensemble des thèmes relatifs aux conditions de travail, à l'hygiène et à la sécurité sur les établissements. Un procès-verbal de chacune des réunions est également affiché sur les panneaux dédiés à cet effet. Les mandats des membres du CHSCT ont une durée de deux ans. Les dernières désignations ont eu lieu en avril - mai 2013 avec une volonté réaffirmée du Groupe de préserver le principe d'une représentation équitable et équilibrée, à tous niveaux, de l'ensemble des salariés du Groupe, permettant d'assurer au mieux, à tous niveaux, la proximité des membres des CHSCT avec les salariés qu'ils représentent. Il est prévu de renouveler les CHSCT courant 2015.

Le Groupe dispose également de délégués syndicaux qui se réunissent lors des négociations d'entreprise. Ces négociations portent notamment sur les salaires, la durée du travail, l'intéressement, l'épargne salariale, l'emploi des travailleurs handicapés, l'égalité professionnelle hommes / femmes etc...

Courant 2014, une négociation s'est d'ailleurs de nouveau ouverte avec les organisations syndicales dans une volonté partagée des partenaires sociaux :

- de renforcer la qualité du dialogue social dans le groupe ;
- de concilier l'intérêt des salariés et le progrès social avec les contraintes économiques de l'entreprise,

sur le principe que des relations sociales efficaces et constructives pour tous sont un élément du bon fonctionnement de l'entreprise.

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

En Belgique, par ailleurs, en dehors de ces instances représentatives, peut également co-exister une représentation de proximité via la délégation syndicale.

En Italie, les travailleurs sont représentés via une structuration différente propre à la législation locale. Les réunions se fixent en fonction des sujets choisis (organisation de la journée, aménagements des horaires, etc.) par les partenaires sociaux dans le respect de la volonté de concertation du Groupe.

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

► Les accords d'entreprise en France

Accords d'intéressement et de participation

Depuis plusieurs années, le Groupe a mis en place des accords d'intéressement et de participation ; les accords d'intéressement prévoient que la somme versée est affectée proportionnellement au temps de travail (et non en fonction du salaire perçu) pour plus d'équité entre tous les salariés.

Les accords de participation ont été mis en place depuis plusieurs années (13/12/2000 et 20/11/2001).

Concernant les accords d'intéressement, ils ont été reconduits par des accords signés début 2014, pour une durée de 3 ans.

Le Groupe confirme, par le renouvellement des négociations, son attachement à favoriser l'implication de son personnel auprès des résidents et des patients, via le versement d'une prime d'intéressement directement liée aux résultats de l'entreprise.

Accords relatifs à l'égalité professionnelle Hommes – Femmes

Garantir l'égalité professionnelle Hommes Femmes constitue une préoccupation majeure au sein de l'entreprise, dans un secteur professionnel où les femmes sont majoritairement représentées en termes d'effectifs.

Dans cette optique, le renouvellement des accords pour la période de 2015 à 2017 renforce notre volonté de maintenir l'absence de disparité entre les hommes ou les femmes et/ou d'atteindre une égalité de traitement si des disparités venaient à être constatées, notamment en matière de conditions d'accès à l'emploi, embauche, formation...

Cet objectif de garantie d'égalité homme/femme est aussi présent dans les autres filiales par un suivi avec les partenaires sociaux.

Accords sur la promotion de l'intégration des travailleurs handicapés au sein des équipes du Groupe

Intégrer l'emploi de personnes handicapées au cœur de sa gestion des ressources humaines est un objectif prioritaire pour le Groupe ORPEA.

Suite à la signature d'accords d'entreprise en 2008 en faveur de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, une « Mission Handicap », rattachée à la Direction des Ressources Humaines, a été mise en place pour veiller à la bonne réalisation des objectifs fixés.

Fin 2010, l'entreprise et les organisations syndicales ont décidé de poursuivre la politique volontariste et responsable en faveur du handicap en renouvelant les accords de 2008. En 2014, ces accords ont été une nouvelle fois renouvelés pour 3 ans.

Dans ce cadre et grâce à l'implication de l'ensemble des acteurs, le taux d'emploi de travailleurs handicapés se maintient à un niveau nettement supérieur aux moyennes sectorielles. Le Groupe en France enregistre un taux équivalent à 5.7%, en 2014. Ce dernier n'était que de 3.9% dans le secteur sanitaire et 5,1% dans le médico-social, en 2013. (Rapports de branche 2013 – Synerpa / FHP)

Le Groupe entend poursuivre son engagement et continuer à privilégier :

- l'emploi des travailleurs handicapés ;
- la mise en œuvre d'actions qualitatives facilitant l'accueil, l'insertion et une meilleure prise en compte de la personne en situation de handicap ;
- le développement des relations avec le secteur protégé ;
- l'accès à l'ensemble des dispositifs de formation professionnelle ;
- un suivi prioritaire des salariés handicapés pour le maintien dans l'emploi et de l'aménagement du poste de travail ;
- le développement des contrats en alternance pour les travailleurs handicapés afin de les former et de les qualifier sur des métiers de notre secteur (aides-soignants, AMP ...).

A cet effet, la Mission Handicap développe en permanence des actions de communication et de promotion d'emploi des travailleurs handicapés auprès des directeurs afin de les sensibiliser à l'accueil et l'intégration de travailleurs handicapés au sein de leur structure.

Outre le guide interne à disposition des directeurs et les nombreux contacts en région (MDPH, AGEFIPH, Cap Emploi, CFA ...), de nombreuses actions ont été entreprises en 2014 en faveur des travailleurs handicapés telles que :

- un partenariat avec l'UGECAM (fédérant de nombreux Centres de Réadaptations Fonctionnelles spécialisés dans nos métiers) permettant aux sites d'accueillir les stagiaires handicapés mettant en pratique les enseignements reçus lors de leur formation et d'intégrer des travailleurs handicapés en recherche d'emploi à l'issue de leur formation ;
- l'organisation d'une formation intitulée « Favoriser l'accueil et l'intégration d'un collaborateur en situation de handicap » pour accompagner les directeurs et les responsables de service dans l'intégration et la gestion au quotidien d'un salarié handicapé ;
- la poursuite en début d'année du partenariat avec la société LB DEVELOPPEMENT visant à mettre en place une hotline téléphonique, externalisée et anonyme, au sein de certains sites pour répondre aux interrogations des salariés relatives au handicap et leur apporter un soutien dans leur démarche éventuelle de reconnaissance de qualité de travailleur handicapé ;
- la mise en place de nombreuses mesures d'aménagements du poste pour garantir le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés

En Espagne, une politique volontariste d'emploi des travailleurs handicapés a aussi été mise en place.

Accords en faveur de l'emploi des salariés séniors et relatifs au Contrat de Génération

Des accords en faveur de l'emploi des salariés séniors ont également été signés en septembre 2009 et renouvelés en 2012 pour la France.

En Belgique, un accord similaire a également été conclu.

Afin de mener des actions spécifiques pour promouvoir le maintien et le retour dans l'emploi des salariés seniors, ORPEA s'est engagé en matière de développement des compétences et des qualifications grâce à :

- l'accès à la formation,
- l'anticipation des évolutions de carrière professionnelle,
- la transmission des savoirs et des compétences par le développement du tutorat,
- l'aménagement des fins de carrières et de la transition entre activité et retraite.

En France, ORPEA entend poursuivre cet engagement pour tous les établissements repris qui seraient concernés.

De façon complémentaire, des accords relatifs au Contrat de Génération ont été conclus en 2013, en France.

L'objectif est de favoriser l'intégration des jeunes dans le monde du travail et de maintenir l'emploi des seniors, de manière à assurer le transfert des connaissances et des compétences.

Par ces accords favorisant l'alliance des générations, le Groupe souhaite répondre à un triple objectif :

- faciliter l'insertion durable des jeunes dans l'emploi par leur accès à un contrat à durée indéterminée ;
- favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés ;
- assurer la transmission des savoirs et des compétences.

Accords relatifs à la pénibilité au travail

La prévention et la réduction de la pénibilité au travail constituent un des axes majeurs de la politique sociale du Groupe ORPEA, et s'inscrit dans la continuité de la politique de prévention des risques liés au travail et à la préservation de la santé physique et mentale.

Ainsi, afin de poursuivre au mieux son engagement dans l'amélioration durable des conditions de travail et la prolongation de la vie professionnelle, l'entreprise a signé des accords en 2011 qui visent à prévenir la pénibilité au travail et à réduire les facteurs pouvant l'engendrer en y incluant parallèlement des dispositifs de nature à renforcer son action dans le domaine de la prévention du stress et des risques psychosociaux. Cette année, leur renouvellement est en cours pour la période de 2015 à 2017.

Dès 2013, des formations à la prévention des risques psychosociaux ont été mises en place à destination des salariés...

Les CHSCT, largement associés à la mise en œuvre de cet accord, ont particulièrement travaillé sur des grilles d'analyse permettant de recueillir des informations auprès des salariés. Les moyens mis à la disposition du CHSCT ont été étendus, dans cet accord, afin de favoriser les échanges avec les salariés du Groupe.

L'ensemble des thèmes de ces accords est bien entendu décliné sur le périmètre européen mais avec son arsenal législatif propre et ses priorités plus politiques. Ainsi par exemple, la Belgique est plus contraignante en matière de prévention et les actions mises en œuvre à cet égard sont déclinées sans nécessairement devoir passer par la concertation. En Espagne, à contrario, la dynamique met l'accent sur les mesures de maintien à l'emploi.

En tout état de cause, les accords trouvés intègrent la donne légale mais également promeuvent l'équité, le respect des salariés pour une fidélisation évidente et un dialogue transparent, en s'en donnant les moyens.

1.4 – PREVENTION DES RISQUES ET PRESERVATION DE LA SANTE DES COLLABORATEURS

Le Groupe s'attache également à préserver et améliorer les conditions de travail de ses salariés. Les constructions neuves, les projets de rénovation ou d'extension des bâtiments prennent en compte la prévention des risques professionnels.

En effet, l'intégration de la prévention des risques professionnels le plus en amont possible des projets est un axe privilégié vers lequel l'entreprise a souhaité s'engager.

Au-delà même de la préservation de leur santé, l'entreprise souhaite également permettre à ses salariés de travailler dans un environnement favorisant le bien-être au travail : les salles de pause sont plus spacieuses, confortables et bien équipées ; l'architecture des bâtiments privilégie l'usage de la lumière naturelle et la vue sur l'extérieur à hauteur des yeux depuis les postes de travail, les baies vitrées donnant sur l'extérieur sont disposées à hauteur des yeux, le plus possible devant les postes de travail, dans chaque local de travail et dans les salles de repos ...

Le Groupe a également mis en place de nombreuses formations sur la prévention des maux de dos, la manutention, ... Depuis 2013, plus de 330 personnes ont été formées, en France, à l'animation de la prévention des risques professionnels liés à la manutention, l'objectif étant que chaque établissement du Groupe soit doté d'un animateur-formateur sur cette thématique.

Pour l'année 2015, les formations aux gestes et manutentions ont été massivement programmées pour réduire et limiter l'exposition des salariés aux troubles musculo-squelettiques auxquels les salariés du secteur de la santé sont particulièrement exposés. Un plan d'action est parallèlement en cours

d'élaboration en tenant compte plus globalement des facteurs organisationnels, biomécaniques et psycho-sociaux.

D'autres engagements sont pris en ce sens par le Groupe qui est sur le point d'aboutir à la signature, en France, d'une Charte avec les Autorités en charge de la prévention des accidents du travail (Branche Accidents du Travail / Maladies Professionnelles de la Sécurité Sociale).

► **Statistiques relatives aux accidents du travail**

Le taux de fréquence des accidents du travail tel que défini par l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) représente le nombre d'accidents de travail ayant engendré un arrêt de travail (c'est-à-dire ayant entraîné une interruption de travail d'un jour complet en plus du jour au cours duquel l'accident est survenu et ayant donné lieu à une réparation sous forme d'un premier paiement d'indemnité journalière) pour 1 000 000 d'heures travaillées. En 2014, en France, ORPEA a enregistré un taux de fréquence de 59,1 (hors Domidom).

Ce taux s'établit à 34,1, en Belgique. Le taux, calculé sur la base des heures théoriquement travaillées, représente 38,3, en Espagne.

Le taux de gravité est défini par l'INRS comme le nombre des journées perdues par incapacité temporaire pour 1000 heures travaillées. Selon la CNAMTS, la moyenne nationale pour le secteur de la Santé se situe à 1,8. Pour ORPEA, en France, en 2014, il se situe à 1,14 (hors Domidom), soit un niveau bien inférieur à la moyenne. Pour la Belgique, on trouve un taux de 0,98 et de 0,94 en Espagne (base heures théoriquement travaillées).

Le Groupe ne se satisfait cependant pas de ces résultats et poursuit, en permanence ses efforts dans la recherche d'amélioration des conditions de travail de ses collaborateurs. ORPEA s'est investi au sein du groupe de travail mis en place par le SYNERPA, l'INRS et la CNAMTS afin de développer un dispositif de formation à destination des principaux professionnels du secteur ayant pour but de contribuer à nous accompagner dans notre engagement à lutter contre les risques de notre secteur d'activité.

► **Mise en place d'une cellule psychologique**

Dans un objectif d'accompagnement des collaborateurs soumis à une charge émotionnelle du fait même de son secteur d'activité, le Groupe a mis en place depuis 2009 une cellule psychologique dite «Cellule d'interventions institutionnelles», constituée de psychologues diplômés et formés spécifiquement à la prise en charge du traumatisme en institution. Le périmètre opérationnel de la cellule est sur le territoire français et depuis 2014 en Belgique. Cette cellule est composée de 24 psychologues : 16 membres actifs et 8 sont en cours de formation.

Les modalités de déclenchement du dispositif et d'intervention sont spécifiées dans une procédure Groupe. Elle permet de circonscrire et d'adapter les interventions au cas par cas. La cellule est complètement indépendante de l'établissement demandeur et intervient donc en position de tiers. Les prises en charge proposées aux équipes se font en groupe ou en entretien individuel.

Les principaux objectifs de cette cellule qui prend en charge les équipes en groupe ou en entretien individuel sont :

- de soutenir et d'aider une institution en situation d'urgence liée donc à un événement 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'institution ;
- 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 2014, 21 d'interventions ont ainsi été réalisées ayant permis de rétablir un sentiment de sécurité ou de sérénité au sein des équipes. Depuis sa création, 75 interventions ont eu lieu, preuve du succès de cette initiative.

En 2014, cette cellule psychologique a étendu son champ d'intervention en proposant également des médiations institutionnelles aux équipes confrontées à un évènement potentiellement désorganisant (rachat ou déménagement des locaux). Ces interventions, outre les objectifs précités, ont pour objectif complémentaires :

- de proposer aux équipes un temps d'échange et de partage sur la situation qu'ils traversent ;
- de leur proposer 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.

Après les interventions de la cellule à la fois pour un évènement ou pour une médiation, un rapport est envoyé aux différents interlocuteurs (RH, direction, médicale) présentant une diagnostique sur l'état psychique de l'équipe et la nécessité ou pas de poursuivre la prise en charge. Egalement un questionnaire est envoyé à distance à la direction de l'établissement concerné afin d'évaluer dans l'après coup le climat institutionnelle.

En 2014, 177 personnes en France et en Belgique, ont souhaité bénéficier de la prise en charge (en individuel ou en groupe) de la cellule psychologique. Grâce à ces interventions de prévention des risques psycho sociaux, seule une dizaine de personnes a continué de maintenir l'attention de la cellule quant à leur évolution.

Cette politique de développement de l'emploi associée à une dynamique permanente de préservation de la qualité des conditions de travail et de la santé des salariés est encadrée par une politique volontariste en matière de formation professionnelle.

Par ailleurs, en Belgique et en Espagne, il existe un service dédié à la prévention et à la protection au travail et dont les missions principales sont : participer à l'identification des dangers, mener des enquêtes sur les accidents et les incidents, analyser les causes des maladies professionnelles, émettre des avis sur l'hygiène et le confort des locaux de travail, sur le contenu des plans de formation, des plans d'urgence et de secourisme.

1.5 – LA FORMATION : ENGAGEMENT QUALITE ET PROFESSIONNALISATION DES COLLABORATEURS

La formation a connu en 2014 un rythme soutenu accompagnant ainsi la croissance du Groupe. Sur l'année 2014, ORPEA a dispensé 274 324 heures de formation continue, dont 221 717 heures en France. Etant donné la variété des formations, leur forme et leur durée, ce chiffre recouvre une grande diversité.

Toutefois, il n'intègre pas le programme de « mini formations » dispensées tout au long de l'année dans les établissements afin de rappeler à l'ensemble des collaborateurs les gestes du quotidien et sensibiliser aux bonnes pratiques professionnelles.

A l'international, la dynamique de formation est en nette progression, notamment liée à l'expansion du réseau et à la volonté du Groupe d'offrir une prise en charge de grande qualité quel que soit le pays. Au total, ORPEA a dispensé, dans son réseau international, 70 324 heures en 2014 :

- Belgique : 34 654 heures ;

- Espagne : 29 551 heures ;
- Italie : 6 119 heures.

► Politique générale de Formation

Pour ORPEA, la formation doit être non seulement de qualité mais aussi et surtout elle doit être opérationnelle. Des programmes de formation ont été développés pour pouvoir répondre à cette exigence. Les partenariats déjà existants ont été consolidés et d'autres ont pu être développés avec des institutions qui dépassent parfois le seul cadre de la formation.

► Des formations spécifiques pour approfondir les expertises

La formation du Groupe est en perpétuelle évolution, nos collaborateurs sont, au fil des années, de plus en plus diplômés et ORPEA se doit de développer leur niveau de connaissances et ainsi leurs compétences, par le biais de contenus spécifiques. Ainsi, 2 000 journées de formations non-diplômantes ont été organisées, 10 200 collaborateurs ont pu bénéficier de ces journées de formations en 2014. Le Service Formation a continué son travail d'optimisation des sessions de formation et augmentant la présence en formation des collaborateurs. Les thématiques de formation ont touché l'ensemble des métiers représentés au sein du Groupe et elles ont donc continué enrichir le catalogue formation du Groupe.

Ces chiffres n'intègrent pas les « mini-formations » qui font l'objet d'un planning mensuel présent dans chaque établissement du Groupe ; ces mini formations, d'une durée de 30 à 45 minutes, permettent de reprendre avec les équipes des problématiques identifiées lors des audits, d'aborder toute nouvelle procédure à mettre en œuvre, tant sur le plan du savoir faire que du savoir être.

La formation doit s'intégrer naturellement dans le quotidien de l'entreprise afin qu'elle ne soit pas vécue comme une contrainte mais au contraire comme un appui, un soutien voire une chance.

En 2014, la mutualisation des savoir-faire du Groupe n'a cessé de croître se traduisant toujours par le jeu des vases communicants entre chaque spécialité (Maisons de retraite, SSR et Psychiatrie). Les collaborateurs du sanitaire continuant à faire face au vieillissement et à l'accroissement des pathologies d'ordre psychiatrique de la population accueillie, les professionnels de santé ont vu leurs besoins en formation s'écarter de leurs missions premières de prise en charge. La formation répond à ces besoins en puisant dans les ressources internes afin d'en faire bénéficier chacun. Des thématiques comme le refus alimentaire chez la personne âgée, l'accompagnement des familles d'une personne atteinte de démence, la prise en charge de la personne âgée poly pathologique en soins de suite ou encore la prise en charge de la personne âgée en psychiatrie illustre parfaitement cette idée

DOMEA, l'école d'Aides-soignants du Groupe, en France, continue de dispenser la formation émanant du « plan Alzheimer » pour les EHPAD, d'Assistant de Soins en Gérontologie aux collaborateurs (AS et AMP) du Médico-social mais aussi à ceux du Sanitaire.

► Formations qualifiantes

En France, ORPEA s'engage pleinement afin de faire reconnaître l'expérience professionnelle de ses collaborateurs à travers la Validation des Acquis et de l'Expérience (VAE) ou la Validation des Acquis Professionnels (VAP) pour son personnel administratif. Parmi plus de 340 formations qualifiantes, 85 VAE AS/AMP et 35 Master 2 ou titres professionnels de niveau équivalent ont débuté en 2014.

DOMEA, l'institut de formation d'aides-soignants créé par le Groupe en 2005 (IFAS agréé par arrêté préfectoral), a pu participer activement à cet engagement en accompagnant 16 de ses collaborateurs dans la démarche de VAE AS et AMP.

Et au-delà des formations continues, DOMEA est habilité pour accueillir des jeunes en apprentissage avec une promotion de 15 personnes par an de février à juin. DOMEA s'attache à former des salariés, des étudiants et des stagiaires grâce à une pédagogie pratique et interactive, ainsi que par un accompagnement individuel, en lien direct avec les employeurs, les tuteurs et maîtres d'apprentissage.

Le développement de cette école témoigne de l'attachement du Groupe ORPEA à la formation d'un personnel de qualité, qui sait conjuguer compétences techniques et respect de la dignité de la personne âgée et du patient.

► **Partenariats avec les écoles pour valoriser les métiers du Grand Age**

Le Groupe a mesuré toute l'importance d'améliorer l'attractivité de son secteur d'activité. Le Groupe a continué à accentuer la mise en place de partenariats locaux avec les écoles d'aides soignants, d'infirmiers, des écoles de commerce ou des universités. Ces partenariats, entérinés par le versement de la taxe d'apprentissage à plus de 372 écoles (+14% par rapport à 2013), se traduisent par l'accueil de nombreux stagiaires en formation initiale (plus de 6 000), l'embauche de nouveaux collaborateurs en contrat d'alternance (Plus de 210 contrats signés en 2014), le développement de programmes spécifiques de formation ou la promotion de nos établissements auprès de leurs étudiants.

Des partenariats ont notamment été renforcés avec tous les CFA de la Branche, l'Institut Supérieur de Rééducation Psychomotrice, l'Université Sophia Antipolis, l'Université Paris VI Pierre et Marie Curie, l'École des Mines de Paris ou avec les Instituts de Formation d'Aides Soignantes et d'Infirmières de la Croix Rouge Française.

Le partenariat avec l'école des Mines concerne le subventionnement des activités d'enseignement et de recherche du Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC) de l'école des mines de Paris.

Pour Pierre et Marie Curie, ORPEA est partenaire pour le Master II « expertise en gérontologie » à destination des étudiants titulaires d'un Master 1, ou d'un niveau équivalent, et ayant un projet professionnel dans cette thématique ou des professionnels du secteur sanitaire ou du secteur médico-social.

L'ESCP EUROPE, qui accueille les promotions « CADRELAN Stratégique », a débuté l'année 2014 avec le succès à la soutenance finale de thèse de l'ensemble de la 1^{ère} promotion, 9 collaborateurs ont donc obtenu le Mastère Spécialisé en Management Médical et Gestion Hospitalière. La 2^{ème} promotion a quant à elle pu soutenir avec succès ses projets stratégiques marquant ainsi la fin de la 1^{ère} année de formation. Ce programme est destiné à des salariés ayant des missions de management et/ou d'animation d'équipe, et souhaitant évoluer vers des fonctions de Directeurs ou des missions transversales au sein du Groupe, tant en France qu'à l'international.

► **La formation comme enjeu pour améliorer les conditions de travail**

ORPEA s'implique dans la formation liée à l'épanouissement personnel des salariés en promouvant des actions dans le cadre du Droit Individuel à la Formation (DIF), présentées dans un catalogue interne spécifique « ThémaDIF » mis en place depuis 2006.

Ce catalogue a fait en 2014 l'objet d'une large diffusion à destination de tous les salariés, sur l'ensemble des établissements du Groupe.

L'intérêt qu'il suscite auprès du personnel témoigne de ce que le Groupe ORPEA a su prendre en compte les besoins et les aspirations de son personnel, tant en matière de formation professionnelle, que d'épanouissement personnel au travail. Les nombreuses formations proposées pour beaucoup en lien avec la santé, le bien-être au travail.

Les Directeurs et Responsables d'équipes se voient par ailleurs dispenser des formations leur permettant d'appréhender 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 ont été mises en place depuis 2013. L'un des objectifs est de permettre aux managers d'avoir les outils nécessaires à une bonne gestion des équipes dont ils ont la responsabilité (conduite des entretiens d'évaluation, gestion du stress, savoir déléguer, animation de réunions, prévention des risques, gestion des conflits ...). Pour illustration, les thématiques des journées « CADRELAN » offrent un large panel de formations à nos collaborateurs, leur permettant de créer des modules de formation « sur mesure » pour répondre aux besoins spécifiques de terrain. En 2014, 367 collaborateurs ont suivi les journées de formation CADRELAN réparties sur 12 thématiques différentes (le management d'équipe, mieux organiser son temps, être l'ambassadeur de son établissement...).

Depuis 2013, plus de 330 personnes ont aussi été formées à la formation de « Formateur-Animateur Manutention » afin de dispenser les modules de mini-formation « Gestes et Manutention » à destination de l'ensemble du personnel.

► **ORPEA, acteur engagé dans la politique de formation de la Branche**

En 2014, ORPEA a pu continuer à s'investir dans la « politique formation » de Branche en siégeant, pour les deux secteurs d'activité en France (Sanitaire et Médico-social) au sein des Instances Paritaires comme le Conseil d'Administration d'ACTALIANS (OPCA), la Commission Paritaire de l'Emploi et de Formation Professionnelle ou encore l'Observatoire des métiers, œuvrant ainsi dans la promotion de la politique de formation de la Branche et l'évolution de l'emploi.

Enfin, pour les Instances Paritaires la formation a su s'inscrire dans la politique RH du Groupe et être un outil au service de la professionnalisation de nos Représentants du Personnel sur des thématiques comme « le rôle et le fonctionnement du CHSCT » ou encore sur « le positionnement et les postures des membres du CHSCT », représentant ainsi 3 248 heures-stagiaires en 2014.

1.6 – UNE POLITIQUE SOCIALE POUR L'EGALITE DES CHANCES

ORPEA a toujours déployé une politique sociale en faveur de l'égalité des chances dans tous les domaines : hommes/femmes, personnes handicapées, seniors, insertion des jeunes, ...

Comme indiqué dans la partie 1.3, plusieurs accords d'entreprises ont été signés dans ce cadre :

- accords relatif à l'égalité professionnelle Hommes – Femmes ;
- accords sur la promotion de l'intégration des travailleurs handicapés au sein des équipes du Groupe ;
- accords sur le maintien et le retour dans l'emploi des salariés seniors ;
- accords sur le Contrat de Génération.

1.7 – PROMOTION ET RESPECT DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'OIT

► **Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective**

Depuis des années, le Groupe ORPEA s'est fixé pour objectif la qualité du dialogue social dans l'entreprise afin de concilier l'intérêt des salariés et le progrès social avec les contraintes économiques de l'entreprise.

Des relations sociales efficaces et constructives pour tous sont un élément du bon fonctionnement de l'entreprise et la liberté d'association, d'expression, de réunion et le droit à l'information sont des facteurs essentiels de stabilité sociale et donc de développement économique.

Dans ce cadre, l'exercice des mandats représentatifs mais également l'expression des collaborateurs se fait librement, dans le respect mutuel des dispositions légales et réglementaires et des droits fondamentaux des salariés.

L'entreprise continue de garantir pour l'ensemble des salariés un développement harmonieux du dialogue social qui passe notamment par la négociation des différents aspects des relations au travail, propres à promouvoir et défendre l'intérêt des salariés.

► **Elimination 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 la société de la contribution qu'ils pourraient apporter.

Des mécanismes efficaces ont été mis en place pour combattre toute forme de discrimination : accords relatifs à l'égalité Femmes / Hommes, l'emploi des travailleurs handicapés, l'accès et le maintien dans l'emploi des seniors, transmission des savoirs aux plus jeunes.

La diversité des cultures, des langues, des situations familiales, des niveaux d'instruction, des origines raciales ou sociales, des religions, des opinions ... font aujourd'hui d'ORPEA un Groupe où chacun peut trouver sa place et s'épanouir dans le respect de tous et une cohésion sociale garante de l'efficacité économique.

► **Elimination 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.

1.8 – NOTE METHODOLOGIQUE DU REPORTING SOCIAL

► **Organisation et outils de reporting**

Le reporting social est réalisé à travers des outils dédiés aux services Paye et Ressources Humaines. La collecte des données est essentiellement réalisée via les logiciels de paye des pays.

Les données sont saisies dans les établissements et validées par les directions régionales avant la transmission au siège administratif d'ORPEA. Après avoir été collectées par le service des Ressources Humaines, elles font l'objet d'une consolidation et d'un traitement selon des procédures et critères définis préalablement :

- L'effectif est calculé pour l'ensemble des pays à partir de l'effectif total au 31 décembre 2014.
- Les recrutements ne prennent en compte que les salariés intégrant le Groupe suite à une embauche définitive en CDI.
- Les départs visent l'ensemble des salariés en CDI quittant les effectifs suite à un licenciement. Peu importe le motif.
- Pour l'ensemble des pays, sont considérés en CDI tous les collaborateurs dont le contrat a un terme indéterminé.
- Pour l'ensemble des pays, sont considérés à temps plein les salariés dont le nombre d'heures au contrat est équivalent à la durée légale du travail locale.
- La notion de cadre est propre à la France.
- Les absences comptabilisées portent sur les maladies et les accidents de travail.

► **Précisions complémentaires**

- France
 - Périmètre de restitution des données en France : l'ensemble des indicateurs concernent tous les établissements français du groupe en exploitation au 31 décembre 2014. Pour ce qui concerne les données portant sur l'effectif total, la répartition par âge, la masse salariale et la formation, ce périmètre inclut Domidom.
 - Le taux d'absentéisme est calculé en rapportant les heures d'absence réelles au nombre d'heures théoriquement travaillées pour l'ensemble des ETP.
 - Pour le calcul des heures de formation, les mini formations sont exclues ainsi que les heures de formations liées aux contrats en alternance ou aux congés individuels de formation.

- Belgique
 - Les mini-formations sont prises en compte.
 - Le taux d'absentéisme est calculé en rapportant les heures d'absence réelles au nombre d'heures théoriquement travaillées de l'effectif total.

- Espagne
 - Les absences sont comptabilisées en jours.
 - Le taux de fréquence des accidents du travail est calculé par rapport aux heures théoriquement travaillées

- Italie
 - La masse salariale de l'Italie porte sur l'effectif présent au 31 décembre 2014.
 - L'absentéisme représente la somme des heures d'absence pour maladie et AT.

- Suisse
 - Seuls les contrats permanents sont administrés par Senevita. La masse salariale totalise donc l'ensemble des rémunérations brutes de l'effectif permanent temps plein.
 - En Suisse alémanique, les motifs de fin de CDI ne sont pas enregistrés : sont comptabilisés uniquement les IN-OUT. Les données ne concernent donc que 2 établissements en Suisse (Romande) et ne sont donc pas représentatifs.
 - Le taux d'absentéisme est communiqué directement à Senevita par la société d'assurance. En Suisse romande, on rapporte les heures d'absence réelles au nombre d'heures théoriquement travaillées de l'effectif total.

2. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

2.1 – POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE GENERALE DU GROUPE ORPEA

Les contraintes environnementales résultent principalement de la réglementation applicable à l'ensemble des établissements du Groupe : gestion des déchets à risque infectieux, gestion de la qualité de l'eau, gestion des sécurités sanitaires des résidents et patients, ...

Très engagé dans la transmission intergénérationnelle de par son cœur de métier, le Groupe ORPEA a initié, avec l'ensemble de ses équipes, une démarche éco-responsable visant à réduire la consommation énergétique et les déchets de ses établissements.

En sa qualité de maître d'ouvrage de ses établissements, ORPEA complète ces actions de sensibilisation en développant un processus qualité de ses constructions et de l'entretien de ses établissements, afin de limiter leurs impacts sur l'environnement extérieur, tout en assurant des conditions de vie saines et confortables à ses résidents et patients.

ORPEA s'est engagé, depuis 2012, dans une démarche de développement durable plus large, en associant partenaires et fournisseurs afin de contribuer à la réduction de la consommation énergétique (eau, gaz, électricité), et promouvoir les produits éco-responsables, peu ou non polluants.

Pour formaliser cette démarche, un plan d'actions a été défini pour la période 2012 – 2015, sur le périmètre France, à l'issue du bilan carbone réalisé fin 2012 et une organisation a été mise en place, favorisant l'harmonisation des pratiques environnementales au sein des établissements, et la coordination des actions. Ce bilan carbone sera de nouveau réalisé en 2015.

De plus, et dans le respect de la réglementation française (décret n° 2013-1121 du 24 novembre 2014), le Groupe ORPEA réalisera au cours de l'année 2015, un diagnostic énergétique lié à son activité en France.

Depuis 2012, un Comité de Pilotage, garantissant la mise en œuvre de ce plan d'actions, a été créé. Il est composé des services Achats, Travaux-Construction et Maitrise d'œuvre, Qualité et Communication et se réunit tous les 2 mois ; un référent « groupe » a également été nommé pour le suivi des actions.

4 axes principaux 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, l'eau et l'électricité) ;
- la gestion et la réduction de la production de déchets ;
- le développement d'achats éco responsables ;
- la réduction des émissions de CO² liées aux déplacements.

Le groupe s'attache également à développer des démarches de prévention et de sensibilisation en faveur de la protection de l'environnement au sein de ses établissements, tant à destination de ses salariés, que des résidents, patients et visiteurs, l'objectif étant d'apporter une information générale sur le développement durable et de diffuser les bonnes pratiques et éco-gestes.

Des kits de communication ont été élaborés pour compléter les actions déjà mises en place au sein de certains établissements, dans le cadre de leur certifications Qualité. Ces kits ont été diffusés sur tous les sites depuis le 1^{er} trimestre 2014.

L'objectif est d'apprendre à tous, à respecter l'environnement par des gestes simples au quotidien, pour adopter un comportement éco-responsable.

Le Groupe ORPEA n'a pas constitué de provisions pour les risques environnementaux.

2.2 – CHANGEMENT CLIMATIQUE

► Les rejets de gaz à effet de serre

ORPEA a réalisé fin 2012 un bilan carbone relatif à l'émission de gaz à effet de serre générée par l'activité de ses établissements, avec l'expertise d'un cabinet indépendant spécialiste du conseil carbone et membre de l'APCC (ECO 2 Initiative).

Ce bilan a intégré la totalité des établissements contrôlés par ORPEA en France. 100% des émissions des biens et des activités pour lesquelles ORPEA exerce un contrôle opérationnel ont ainsi été pris en compte.

Il ressort de ce bilan que le groupe ORPEA a généré 130 000 Tonnes de CO² en 2011, soit 500 tonnes par établissement, principalement liées à l'énergie (38%) et aux déplacements (20%) ce qui représente 6,7 tonnes de CO² par résident/patient.

Emissions de CO² au regard de la consommation énergétique 2014 :

	Unité	France	Belgique	Espagne	Italie	Suisse	Total
Scope 1 – Gaz Naturel	Tonne CO ₂	26 144	3 050	2 248	1 772	2 208	35 422
Scope 2 – Electricité	Tonne CO ₂	10 694	2 535	2 757	1 954	202	18 142
Total	Tonne CO ₂	36 838	5 585	5 005	3 726	2 410	53 564

L'efficacité énergétique des bâtiments reste l'axe de travail le plus important pour le groupe ORPEA dans le cadre de sa démarche de développement durable.

ORPEA s'est d'ores et déjà engagé dans une démarche visant à diminuer à terme les émissions de CO² de ses établissements, contribuant ainsi à lutter contre le changement climatique, tant pour les bâtiments récents et en cours de construction (énergie renouvelables, éco-conception et éco-gestion) que pour les établissements existants avec les actions en cours définies dans son plan pluriannuel.

Par ailleurs, ORPEA poursuit sa politique visant à minimiser l'impact généré par ses déplacements professionnels, en ne voyageant seulement que lorsque cela est nécessaire et en ne prenant l'avion qu'en cas d'absolue nécessité. Le Groupe développe, chaque fois que cela est possible, les conférences téléphoniques. Depuis fin 2014, des installations de visioconférences sont opérationnelles en France et à l'international.

► L'adaptation aux conséquences du changement climatique :

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

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

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

La température des locaux est vérifiée hebdomadairement dans chacun de nos établissements ; des pièces rafraîchies ont été installées dans tous les établissements du Groupe, en France, en Italie 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 même intégralement climatisés.

Chaque établissement du Groupe a rédigé son Plan Bleu/Blanc (en France) ou Plan de gestion d'une crise (dans les autres filiales), plan qui sera activé dès qu'un niveau d'alerte climatique est atteint et afin de réduire les conséquences sanitaires d'un épisode caniculaire.

2.3 – PREVENTION DE LA POLLUTION ET GESTION DES DECHETS

L'agent d'entretien de chaque établissement est en charge de l'évacuation des déchets, suivant un protocole bien défini.

► La gestion des déchets médicaux

A l'inverse de l'activité médecine chirurgie obstétrique (MCO), l'activité de la prise en charge de la dépendance produit moins de déchets d'activité de soins à risque infectieux (DASRI).

Le calcul de production s'appuie sur les tableaux de productions trimestriels fournis par le prestataire de service. Pour calculer le poids de DASRI produits, il est appliqué un tableau de conversion volume/poids.

En 2014, la production des déchets de soins à risque infectieux pour la France s'élève à 523 344 kgs.

Les établissements du groupe respectent la réglementation en vigueur 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 de nos sites.

Conformément à la loi, une traçabilité de la destruction de ces déchets est conservée au sein des établissements du groupe pendant trois ans, afin d'en assurer le suivi.

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

► Plan d'actions visant à réduire la production globale des déchets

Un contrôle et une analyse de la production de déchets au niveau de chaque établissement sont réalisés avec nos partenaires collecteurs et le service de contrôle de gestion. L'objectif est d'identifier et corriger les éventuelles mauvaises pratiques.

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.

2.4 – UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES NATURELLES ET ENERGETIQUES

Dans le cadre de son plan d'actions pluriannuel, le groupe ORPEA souhaite s'engager à réduire la consommation énergétique de ses établissements en optimisant l'utilisation des ressources.

Parallèlement, les agents de maintenance de l'ensemble des établissements et les assistants techniques régionaux ont été à nouveau sensibilisés et formés en 2013 sur la bonne gestion des bâtiments (notamment pour les établissements équipés d'une gestion technique centralisée).

Pour ce faire, un contrôle et une analyse mensuelle des dépenses d'énergie avaient été mises en place dès 2013 afin d'identifier les problématiques (fuite, dépassement, benchmark entre sites...) et les établissements énergivores.

En 2014, cette démarche a été poursuivie par la mise en place d'un suivi hebdomadaire et d'une analyse précise des dépenses d'énergie.

ORPEA surveille les compteurs et bien entendu les facturations grâce au suivi des fluides par le biais d'une plateforme de suivi des consommations. Toute anomalie est immédiatement signalée et traitée. En effet, chaque établissement dispose d'un agent détaché pour assurer l'entretien courant du bâtiment et des réparations quotidiennes, dont les fuites d'eau.

► Consommation et gestion du gaz et de l'électricité

Consommation 2014	Groupe	France	Belgique	Espagne	Italie	Suisse
Electricité en MWh	165 719	130 410 ¹³	11 521	11 583	4 812	7 393
Gaz en MWh	162 731	119 380	14 250	10 504	8 279	10 318

ORPEA a la volonté de réduire au maximum la consommation d'énergie de ses bâtiments par la mise en place d'équipements économes en énergie :

- isolation des combles sur tous les bâtiments disposant d'une toiture en pente (France) ; ainsi, des travaux d'isolation des combles ont été réalisés sur 173 établissements ce qui représente une économie d'énergie de 601 000 MWh Cumac sur la base d'une durée conventionnelle d'isolation de 35 ans. Ceci représente une baisse potentielle de la consommation annuelle de 17 000 MWh par an environ.
- installations de luminaire basse consommation (toutes les nouvelles constructions sont équipées en led) ;
- optimisation des contrats d'achats pour l'ensemble du réseau européen avec les fournisseurs d'énergie ;
- installation de détecteurs de présence pour limiter la consommation en électricité ;
- développement des équipements nécessaires pour utiliser la visioconférence afin de limiter les déplacements ;
- choix des matériels en fonction de leur éligibilité aux Certificats d'Economie d'Energie (CEE) ; Au total, c'est plus de 51 GWh Cumac qui ont été déposés sur l'année 2014.
- optimisation de la flotte de véhicules par le référencement de modèles en fonction de leur étiquette CO².

¹³ Hors établissements qui ne sont pas en contrat EDF : III, Ried, Aar, Résidence Ste Fursy, Clinique La Lironde, Résidence du Lac, Clinique du Château de Seysses, CRF Navenne

► **Consommation et gestion de l'eau**

Consommation 2014	Groupe	France	Belgique	Espagne	Italie	Suisse
Eau en m ³	2 818 466	2 157 676	238 475	217 279	87 266	117 770 ¹⁴

Afin de réduire ses consommations d'eau, le groupe ORPEA a installé des brise-jets sur l'ensemble de ses sites français en 2014, et prévoit d'équiper les sites en Belgique et en Espagne en 2015.

Le Service Travaux du Groupe ORPEA s'assure que l'installation d'eau chaude sanitaire de tous les établissements est conforme et ne présente pas de risques ; il vérifie également que l'entretien des réseaux d'eau est régulièrement et correctement réalisé par l'agent d'entretien de chacun des établissements du Groupe.

Un diagnostic du réseau a été réalisé dans tous les établissements du Groupe en France par des sociétés agréées (société ART Europe et Audit Process).

Dans le cadre d'une étude réalisée par la métropole du Grand Lyon, nous avons effectué sur 3 de nos clinique (Lyon Lumière, Chaponost,,La Majolane) des analyses d'eau sur 24h (DCO, DBO, MEST...). Les rapports démontrent que la qualité des eaux de rejet des eaux usées de nos sites est conforme à la réglementation et n'induit aucune pollution.

► **Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation**

Le Groupe s'est engagé dans une politique de maîtrise de la consommation des matières premières afin de limiter l'appauvrissement des ressources naturelles et non renouvelables.

Ainsi, des actions ont été entreprises sur la consommation de papier, tant en terme de référencement de papier recyclé que de suivi de la consommation.

► **Démarche d'éco-conception et éco-gestion des bâtiments**

ORPEA disposant en interne d'une direction de maîtrise d'œuvre, le groupe a très vite appréhendé l'importance du développement durable pour son activité. Depuis plusieurs années, ORPEA s'engage notamment à intégrer les contraintes environnementales et les problématiques d'économie d'énergie dans le cahier des charges de ces nouveaux projets.

Dans le cadre de la politique environnementale globale du groupe, l'objectif est de conjuguer économie d'énergie et qualité de vie au sein des établissements pour les résidents, les patients, et le personnel.

A ce titre, la maîtrise d'ouvrage d'ORPEA a étudié les 14 cibles de la démarche HQE et a défini un niveau de prise en compte pour chacune, puis les a transcrites en actions à décliner sur les chantiers en fonction des contraintes de chaque projet.

La volonté du groupe ORPEA est de construire des établissements plus économes en énergie, qui s'intègrent dans l'environnement (accessibilité, paysage, intégration urbaine), tout en offrant une qualité de vie optimale pour les résidents, les patients et le personnel.

L'architecture du bâtiment privilégie le confort acoustique et visuel ainsi que la luminosité naturelle. Le groupe est particulièrement vigilant et innovant dans la conception des espaces de vie qui fait toute sa place à l'autonomie et au bien-être des résidents, avec l'aide notamment de matériaux, couleurs, lumières.

¹⁴ Hors établissements suivants : Erlenmatt, Gellertblick, Lindenbaum, Obstgarten, Pilatusblick

De plus, afin d'assurer une relation harmonieuse du bâtiment avec son environnement immédiat, divers points sont étudiés, dont notamment :

- l'utilisation des opportunités offertes par l'environnement immédiat de l'établissement : pour proposer un projet cohérent avec le cadre de la commune (nombre de niveaux du bâtiment, toitures végétalisées, espaces extérieurs arborés ...) ;
- l'orientation du terrain vis-à-vis de la course du soleil ;
- l'accessibilité de l'établissement aux personnes à mobilité réduite : ce critère est d'autant plus essentiel que les établissements du groupe ont vocation à accueillir des personnes dépendantes.

La Direction de la maîtrise d'ouvrage s'assure que tous les chantiers, tant pour la construction que pour la restructuration, soient particulièrement étudiés de façon à limiter les nuisances pour l'environnement (nuisances sonores, pollution).

Avant chaque achat de terrain, ORPEA s'assure que les sols ne soient pas pollués et procède si nécessaire à la dépollution des sols.

Pour tous les nouveaux bâtiments, une GTB est mise en place (Gestion Technique du Bâtiment) permettant de programmer et de centraliser le chauffage et le rafraîchissement.

2.5 – PROTECTION DE LA BIODIVERSITE

L'activité d'ORPEA a peu d'incidence sur la biodiversité.

Au niveau de l'utilisation des sols, les espaces libres sont dans la mesure du possible végétalisés.

3. INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX

3.1 – UN ENGAGEMENT FORT POUR PROMOUVOIR L'EMPLOI ET LA VIE DES RÉGIONS

► Recrutements et création d'emplois

Avec un réseau de plus de 500 établissements en Europe, et au regard de l'ouverture régulière de nouveaux établissements, ORPEA développe une politique de recrutement dynamique.

En effet, au-delà des remplacements naturels de collaborateurs partis de l'entreprise, ORPEA crée également chaque année de nombreux emplois pérennes, non délocalisables,

Les postes à pourvoir sont pour la très grande majorité des contrats à durée indéterminée, dans les métiers de la médecine, du soin, de l'hôtellerie – restauration, de l'animation et de la vie sociale, et des services administratifs.

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. A 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.

Par ailleurs, ORPEA s'attache à promouvoir l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

De plus, avec 9 101 lits en construction ou restructuration, ORPEA contribue également, indirectement, à maintenir des milliers d'emplois dans le secteur du BTP.

► Des partenariats nombreux avec les écoles et les instituts de formation

Afin d'attirer de nouveaux talents au sein du Groupe et de valoriser son image et son secteur d'activité auprès de futurs diplômés, ORPEA met en place des partenariats locaux forts avec les écoles paramédicales (aides-soignants, infirmiers...), des écoles de commerce ou des universités.

Ces partenariats, entérinés par le versement de la taxe d'apprentissage à plus de 372 écoles en France, se traduisent par :

- l'accueil de nombreux stagiaires en formation initiale (plus de 6 000) et l'embauche de nouveaux collaborateurs en contrat d'alternance (210 contrats signés en 2014) permettant notamment la promotion de nos établissements auprès des étudiants ;
- le développement de programmes spécifiques de formation pour répondre, d'une part aux besoins réels du Groupe en matière de compétences, et d'autre part, aux aspirations des collaborateurs du Groupe afin de les accompagner dans la réalisation de leurs projets professionnels.

Le Groupe a toujours privilégié des relations de proximité avec les écoles, de même qu'une politique de recrutement locale afin de s'impliquer davantage dans la vie économique locale.

3.2 – UN ENGAGEMENT POUR PROMOUVOIR L'ÉDUCATION À LA SANTÉ

► Des journées d'information et des actions de prévention

Tous les établissements du Groupe en Europe organisent régulièrement des rencontres avec la population, sous la forme de journées portes ouvertes, en vue d'informer, prévenir et aider le plus grand nombre à prendre soin de leur santé et à bien vieillir :

- aide aux aidants ;
- équilibre et prévention des chutes ;
- alimentation et nutrition ;

- sommeil ;
- accompagnement d'un proche atteint de la maladie d'Alzheimer.

Ces journées sont l'occasion pour la population locale de s'informer et obtenir des conseils à travers des conférences et des ateliers pratiques, d'échanger avec des professionnels de la santé, et de partager des expériences avec d'autres familles. L'objectif est ainsi de soutenir les aidants et favoriser le bien vieillir des personnes à domicile.

Ces journées permettent aussi des échanges constructifs avec les Autorités locales et sont un moyen de mieux informer les médias locaux sur les défis du vieillissement.

Pour pérenniser les bienfaits de ces journées, ORPEA a édité en France des livrets conseils à destination des aidants, afin de les aider à accompagner un proche à domicile. Divers thèmes ont été ainsi traités : accompagner un proche atteint de la maladie d'Alzheimer, aides et subventions, séjours de répit et solutions d'aide à domicile, bien choisir une maison de retraite, guide de l'aidant.

En outre, des fiches « bien vieillir » sont également remises dans le cadre des journées thématiques sur le sommeil, l'équilibre et la prévention des chutes, l'alimentation ou encore l'entretien de la mémoire.

Pour enrichir cette dynamique, ORPEA a initié en 2014, en France, un rapprochement avec l'Association française des aidants, en vue d'établir un partenariat en 2015 pour développer des cafés des aidants dans quelques villes de France.

Par ailleurs, plusieurs cliniques, tant en Psychiatrie qu'en Soins de Suite et de Réadaptation, ont développé des programmes d'éducation à la santé à destination des patients, en vue de les aider à bien vivre avec leur maladie (par exemple dans le cadre de pathologie chronique comme en Réadaptation Cardiovasculaire) et à prolonger les acquis de l'hospitalisation une fois rentrés à domicile. Ces actions de sensibilisation et de prévention contribuent à l'amélioration de la santé et de la qualité de vie du patient et de ses proches

Certaines cliniques ont vu leur programme labellisé par l'Agence Régionale de Santé en tant que programme d'éducation thérapeutique du patient (ETP), tel qu'à La Rochelle où la Clinique Cardiocéan a développé un programme à destination des patients insuffisants cardiaques destiné aux patients insuffisants cardiaques, pour leur apprendre au patient à vivre avec leur pathologie, ou à Viry Chatillon, où la Clinique propose un programme dédié à la restauration fonctionnelle du rachis pour améliorer les connaissances du patient concernant son dos et relativiser les phénomènes douloureux.

► Des défibrillateurs au sein des établissements français accessibles à tous

Dans le cadre de la lutte contre le risque d'accidents cardiaques, le Groupe ORPEA a volontairement équipé d'un défibrillateur l'ensemble de ses EHPAD situés en France.

L'installation de ces appareils en maison de retraite est tout à fait stratégique, non seulement car ces lieux sont particulièrement accessibles puisqu'ouverts au public 7 jours sur 7, mais aussi parce qu'ils accueillent des personnes âgées fragiles.

De plus, le maillage régional étendu du Groupe ORPEA permet de couvrir de nombreux départements et donc de contribuer à une couverture optimale du territoire français, favorisant un meilleur accès au plus grand nombre à une défibrillation.

Dans cette optique, afin de renforcer l'accessibilité de ces équipements, le Groupe ORPEA s'est rapproché de l'Association RMC/BFM et de son opération « Aidez-nous à sauver des vies », en lui communiquant la liste des établissements ORPEA équipés d'un appareil. Ainsi les défibrillateurs sont recensés sur l'application iPhone « arrêt cardiaque » développée par l'Association.

Des opérations d'information et de présentation du défibrillateur sont l'occasion de rappeler aux voisins et populations locales que le fonctionnement de ce type d'appareil est à la portée de tous, y

compris non soignants (les étapes à suivre étant illustrées sur un schéma et commentées par haut-parleur) ainsi que les recommandations de bon usage (comme les gestes de massage cardiaques).

3.3 – UNE IMPLICATION DANS LA VIE LOCALE ET ASSOCIATIVE

► Les actions caritatives et associatives du Groupe ORPEA

ORPEA soutient quelques associations reconnues dans le secteur de la Gériatrie, telles que France Alzheimer en s'associant en 2014 aux Rencontres annuelles de l'association ou au Village Alzheimer organisé à Paris, ainsi que des associations œuvrant pour la recherche médicale.

Au niveau local, nombre d'établissements s'engagent au profit des antennes départementales de l'association. En 2014, on notera par exemple l'action des résidences ORPEA de l'Aisne et du Nord, qui ont organisé un flash mob dans la ville de Saint Quentin, associant résidents, familles, personnel, voisins, commerçants pour mobiliser le plus grand nombre autour des missions de l'association et récolter des fonds.

Car en effet, chaque résidence, région ou filiale du Groupe ORPEA développe de nombreuses initiatives caritatives ou associatives afin de contribuer à la vie locale et s'intégrer dans son territoire.

En effet, ORPEA estime que ses équipes seront beaucoup plus impliquées, créatives et investies pour soutenir un projet local, permettant un véritable élan de solidarité au niveau de leur ville ou de leur région.

Ainsi, de nombreuses initiatives sont développées aux quatre coins de l'Europe, principalement dirigées vers :

- l'enfance, car les échanges intergénérationnels sont bénéfiques aux personnes âgées résidant en maison de retraite, qui retrouvent ainsi leur rôle d'ainé, responsable de la transmission des savoirs ;
- le handicap et l'aide aux familles de malades chroniques, au regard du cœur de métier du Groupe.

Mais la solidarité commence également par la lutte contre l'isolement social. A travers leur démarche d'ouverture sur l'extérieur et d'animation de la vie institutionnelle, l'ensemble des établissements du Groupe contribue, à leur échelle, au développement des liens sociaux au sein de leur commune. Que ce soit dans le cadre de journées portes ouvertes, à l'occasion de fêtes calendaires et autre fête des voisins, nombre d'établissements accueillent régulièrement voisins, associations et habitants de la commune pour un moment de convivialité et d'échanges.

► Quelques exemples de partenariats et de projets solidaires locaux

- **En faveur de l'enfance et des liens intergénérationnels :**

En Belgique, pour la deuxième année consécutive, les équipes d'ORPEA Belgium se sont mobilisées pour soutenir l'action de « VIVA FOR LIFE » au profit des 40 000 enfants de 0 à 3 ans, vivant sous le seuil de la pauvreté en Belgique.

Les équipes d'ORPEA Belgium ont relevé un défi en parcourant 359 km entre Knokke et Liège, en 7 étapes par différents moyens : vélo, marche à pied, cheval, 2 CV, rollers, péniche, moto ... A chaque étape, des dons ont été récoltés et des animations étaient programmées pour les résidents des établissements ORPEA, fiers de cet engagement pour la petite enfance. Au final, cet exploit aura permis de récolter 10 000 € au profit de l'association.

En France, les établissements ORPEA du Var et de la Provence ont dédié leur mobilisation au profit du Handiclub de la Garde, afin de contribuer au financement d'un minibus adapté aux personnes à

mobilité réduite pour que l'association puisse véhiculer ses adhérents. Grâce à l'ensemble des manifestations solidaires organisées tout au long de l'année sur site, ce sont 23.797 € qui ont été remis à l'association en décembre dernier.

Sur la Côte d'Azur, les Résidences ORPEA s'unissent chaque année pour soutenir une association caritative qui œuvre pour le bien être des enfants malades. En 2014, elles ont contribué au développement de l'association cannoise Adrien, qui œuvre pour les enfants hospitalisés et ont versé 8 000 € récoltés au cours de diverses manifestations.

A Paris, des équipes de DOMIDOM ont participé à un challenge inter-entreprises d'Action contre la Faim pour soutenir les actions de l'association.

En Espagne, les établissements madrilènes ont participé à un marché solidaire pour soutenir les actions de l'association « Nuevo Futuro » et contribuer au financement de la maintenance des foyers pour l'accueil des mineurs et des jeunes protégés par l'association.

- En faveur de l'environnement et de la protection du patrimoine local :

En France, les Résidences ORPEA des régions Midi Pyrénées, Languedoc Roussillon et Aquitaine ont reconduit le partenariat original initié en 2013 avec la Fondation de la célèbre navigatrice Maud Fontenoy.

Ce partenariat est l'occasion de promouvoir le lien intergénérationnel et le développement durable. En effet, les résidents et les équipes se mobilisent en faveur de l'environnement, et plus particulièrement de la sauvegarde des océans, en participant à la promotion des projets éducatifs, scientifiques et culturels de la Maud Fontenoy Fondation et en organisant des journées de sensibilisation auprès des plus jeunes sur la nécessité de protéger les océans.

Par ailleurs, ils contribuent également au financement de vacances au bord de la mer pour 400 enfants défavorisés dans le cadre de l'opération « Les oubliés des vacances à la mer », menée par la Maud Fontenoy Fondation en association avec le Secours Populaire Français.

Ainsi, tout au long de l'année 2014, les Résidences ORPEA de ces régions ont organisé de multiples événements pour récolter des dons au profit de la Fondation : vide-greniers, tombolas, actions éducatives, concerts ... Ce sont 71 975 € qui ont été remis à la Fondation en fin d'année.

En Midi Pyrénées, les résidents et les équipes se sont également mobilisés pour participer à la sauvegarde du Canal du Midi, en organisant des actions de sensibilisation sur la mise en danger des arbres qui bordent les rives du Canal, et en accueillant à tour de rôle des expositions de photographies du Transporteur d'images pour valoriser l'importance de ce patrimoine local.

- En faveur de la recherche médicale ou de programmes de soin :

En France, ORPEA est un acteur engagé pour le Téléthon. Cette année encore, la mobilisation a été au rendez-vous, tant en EHPAD qu'en cliniques : marches solidaires, ventes d'objets, repas à thème, expositions, spectacles et autres tombolas ont été organisés au sein des établissements pour récolter des fonds.. A titre d'exemple, à La Talaudière (Loire), 2 033,50 € ont été récoltés à l'occasion d'une marche solidaire, tandis qu'à Beaufort (Aisne), ce sont 1 655 € qui ont été remis à l'AFM Téléthon.

Par ailleurs, les établissements ORPEA de la région de Royan ont participé à la promotion de l'association Grégory Lemarchal, qui œuvre pour les patients touchés par la mucoviscidose et pour aider à la recherche en contribuant au financement de programme de l'association « Vaincre la mucoviscidose ».

En Espagne, les établissements d'ORPEA Iberica ont fait un don en matériel médical et médicaments, d'une valeur de 15 000 €, au Rotary International dans le cadre d'un programme d'aide aux populations du sud du Maroc.

3.4 – UN ENGAGEMENT POUR ENRICHIR ET TRANSMETTRE LES SAVOIRS PAR L'ENSEIGNEMENT ET LA RECHERCHE

En assurant une veille permanente sur les dispositifs novateurs et les nouvelles approches de soin, ORPEA souhaite se donner les moyens d'offrir des solutions toujours mieux adaptées aux besoins des résidents et patients, mais aussi aux attentes de ses collaborateurs.

Dans cette optique, le groupe ORPEA soutient ou promeut des projets de recherche visant à améliorer la prise en charge en institution. A ce titre, ORPEA a engagé plusieurs actions :

- Soutenir des projets de recherche universitaire : des établissements du groupe ORPEA ont été terrains d'observation et/ou d'expérimentation pour vérifier des hypothèses cliniques de chercheurs ou professionnels de santé. Dans ce cadre, un projet est en cours avec l'université de Nice pour analyser les bienfaits de la luminothérapie sur les troubles du comportement des résidents en maison de retraite ; un autre vise à étudier les bienfaits de l'activité physique aux âges avancés de la vie, avec l'Université Paris Descartes, l'université d'Evry et l'INSERM ; une autre étude relative à la fibrillation atriale en EHPAD est en cours, pilotée par le Pr Olivier Hanon (hôpital Broca, Assistance publique – Hôpitaux de Paris). Des études scientifiques se déroulent également à l'étranger avec le programme ACTIVNES en Espagne, associant innovation nutritionnelle et exercice physique.
- Contribuer et financer deux doctorats soutenus en 2014 :
 - o Attractivité des aliments et consommation alimentaire chez les personnes âgées selon leur statut cognitif, par Virginie Pouyet (AGroParisTech et Institut Paul Bocuse) ;
 - o Le burn-out des professionnels de santé : le cas de la prise en charge de la maladie d'Alzheimer, par Philippe Zawieja (Centre de recherches sur les risques et les crises, Mines ParisTech).
- Créer une association, l'APSPI, Association de Promotion des Soins Psychiques en Institution, pour promouvoir une meilleure connaissance et une amélioration des dispositifs thérapeutiques de soins psychiques en institution. Dans ce cadre, l'association pourra notamment mener des travaux théorico-cliniques de recherche, rédiger, éditer et diffuser toute revue, collaborer à toute publication, organiser ou participer à tout colloque ou séminaire, dispenser toute formation, de nature à contribuer à la réflexion, aux débats et à la proposition d'actions relatives aux soins psychiques en institutions.
- Mettre en place des Collèges de réflexions scientifiques sur les bonnes pratiques professionnelles : la création d'un certain nombre de Collèges permet que les professionnels des différents métiers se rencontrent, échangent, confrontent leurs pratiques, s'inspirent les uns des autres, mutualisent parfois leurs moyens. Ces Collèges sont à l'origine d'un sentiment d'appartenance et favorisent la fidélité au Groupe.
 - o Collège des psychologues : c'est le plus ancien (11 ans), il regroupe plusieurs fois par an les praticiens de la Division Psychiatrie, des Soins de Suite et des EHPAD. Plus de 180 professionnels sont concernés. Depuis de nombreuses années, les psychologues ont travaillé à élaborer des outils de soin originaux (« Sensimage », « Jeu de soi », carnets de

soin pour addictions et adolescents...), mis en place des séminaires, organisé des conférences, créé une revue interne des bonnes pratiques cliniques publiée depuis 4 ans aux éditions Eres deux fois par an. Le 9ème numéro de cette revue « Cliniques, paroles de praticiens en institution », paraîtra en mars 2015. Le Collège des psychologues c'est également une cellule composée de 20 praticiens formés à intervenir auprès des institutions, cliniques ou ehpad, en cas de traumatisme (suicide, agression...).

- o Collège des présidents de CME et coordonnateurs médicaux : les psychiatres élus par leurs pairs se réunissent 3 fois par an, se tiennent au courant des textes, organisent la formation continue, informent leurs confrères des nouveautés de chacun des établissements, veillent à la dimension éthique et déontologique de la Division (charte du psychiatre Clinéa). Ce type de réunions existe également en SSR et en EHPAD. Pour nos 3 métiers, les coordinations régionaux et nationaux passent régulièrement dans chacune des différentes Cliniques psychiatriques du Groupe afin de réaliser des audits des dossiers, proposer des formations aux personnels soignants, animer des supervisions, des jeux de rôles.

- o Collège des pharmaciens : rencontres des professionnels pour mettre en commun leurs connaissances, renforcer la sécurité du circuit du médicament et optimiser les consommations dans cadre du bon usage des médicaments.

Par ailleurs, dans sa volonté de partager bonnes pratiques et assurer la transmission des savoirs, ORPEA participe ou est à l'initiative de programmes d'enseignement professionnel. On notera par exemple :

- la création d'un Diplôme Universitaire de Réadaptation Gériatrique en lien avec l'Université de Nice ;
- la création d'un Diplôme Universitaire en soins infirmiers en Psychiatrie en lien avec l'Université de Lille ;
- le projet d'un Diplôme Universitaire « Direction et Management des établissements sanitaires et médico sociaux » initié avec l'Université de Nice en 2014
- l'accueil d'internes en médecine dans certaines cliniques habilitées, tel qu'à Meyzieu, Argenteuil, Crosne et Andilly pour la Psychiatrie, ou à Fréjus et Marseille pour la Médecine, ou encore Callian pour la cardiologie.

Pour accompagner ces projets, le Groupe s'est doté en octobre 2010 d'une cellule « Recherche & Publications » afin de répondre à la demande récurrente de nos soignants et médecins.

Les objectifs de cette Cellule sont de promouvoir les axes de recherche menés au sein des établissements du Groupe, tant en EHPAD, qu'en Psychiatrie ou en SSR, et de valoriser les compétences des équipes ORPEA – CLINEA.

Les programmes de recherche du Groupe couvrent essentiellement les axes suivants :

- Polymédication et mésusage médicamenteux chez la personne âgée ;
- Nutrition et alimentation de la personne âgée ;
- Qualité de vie du patient et du professionnel ;
- Prise en charge non médicamenteuse de la personne âgée ;
- Professionnalisme, éthique professionnelle et compétences professionnelles.

Depuis la mise en place de cette cellule, un certain nombre de recherches et d'études ont conduit à la rédaction d'articles scientifiques et professionnels :

- 14 articles publiés en 2012
- 12 articles en 2013

- 22 articles publiés en 2014

Un ouvrage est également paru en 2014 (et a été lauréat de l'Académie des sciences morales et politiques) et un autre paraîtra en 2015.

Ces démarches seront renforcées en 2015 par la création du Conseil Scientifique et Ethique du Groupe ORPEA, dont la mission consiste notamment à analyser et évaluer les possibilités de recherche clinique et d'innovation à développer au sein du Groupe, et à veiller à la cohérence des initiatives en matière d'éducation et de formation.

3.5 – UNE POLITIQUE D'ACHAT RESPONSABLE

Le Groupe ORPEA dispose d'une organisation centralisée avec un service Achat particulièrement soucieux de la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans ses relations avec ses fournisseurs.

Dans le cadre du référencement national qui est réalisé sur le périmètre France pour les achats, le Groupe privilégie les sociétés ayant une Charte écologique ou développant des procédés ou solutions respectueuses de l'environnement. ORPEA prêche également une attention particulière au respect du commerce équitable en s'engageant avec des fournisseurs et sous-traitants soucieux des règles éthiques et sociales.

L'ensemble de ces critères sont partie intégrante des appels d'offres et sont donc pris en compte dans le choix de nos Partenaires.

De sa volonté d'associer ses partenaires et fournisseurs à sa démarche environnementale, ORPEA poursuivra et développera encore sa politique d'achats éco-responsable, déjà mise en place par l'intégration de critères environnementaux aux appels d'offres ainsi que par la sélection systématique de produits éco responsables dans notre bible achats.

L'ensemble des actions éco responsables mises en place par nos fournisseurs fait l'objet d'un recensement et suivi rigoureux.

► Respect de l'environnement

ORPEA s'engage à responsabiliser ses fournisseurs, partenaires et sous-traitants sur l'intérêt de travailler avec des entreprises faisant le maximum pour préserver l'environnement.

Gestion des produits d'entretien

ORPEA a remplacé les différents produits chimiques utilisés par des nettoyants multifonctions et biodégradables. Une attention particulière est accordée au degré de toxicité des produits (Composés Organiques Volatils, conservateurs ayant un potentiel bioaccumulatif, phosphates, mercure...). La priorité est accordée aux produits bénéficiant de certification NFE ou éco labels européens. En matière de formation, des instructions claires sont diffusées pour éviter les surdosages.

Gestion des déchets

Le papier est le premier consommable utilisé dans le Groupe. C'est pourquoi ORPEA utilise du papier recyclé, éco-labellisé ou issu de forêts gérées de façon responsable.

Par ailleurs, le Groupe a engagé une politique visant à la réduction de la consommation de papier en incitant tous les membres de l'équipe à récupérer et à utiliser le verso des papiers imprimés comme bloc note par exemple.

Toute la correspondance interne se fait exclusivement par courrier électronique. Les relations externes sont gérées par courrier traditionnel ou au fax uniquement lorsque cela s'avère indispensable. L'archivage électronique est également encouragé.

Tri et recyclage

Pour l'ensemble des établissements et du siège, ORPEA a sélectionné des Partenaires responsables avec lesquels, il a défini des procédures de tri et de recyclage par type de déchet. Des équipements adaptés ont été mis à leur disposition.

Quel que soit son poids ou sa taille, tout objet ou composant électrique ou électronique est récupéré. Les cartouches de toner des imprimantes sont par exemple collectées par des entreprises spécialisées dans le recyclage de ces éléments.

Impression

Les achats d'imprimantes sont orientés vers des options d'impression recto/verso pour limiter la consommation de papier. Le choix des cartouches d'encre se fait en fonction de la longévité d'utilisation pour en limiter le remplacement. A ce titre, les impressions en noir et blanc sont définies par défaut par rapport à la couleur.

► **Politique responsable dans la construction d'immeuble**

Dès la conception de l'immeuble (périmètre Groupe France), ORPEA fait des choix durables et respectueux de la préservation de l'environnement :

- respect de l'orientation du terrain ;
- implantation du bâtiment en suivant la topographie du terrain ;
- orientation des façades principales sont Est et Ouest et largement éclairées ;
- conception des bâtiments limitant les ponts thermiques (limitation du nombre de balcon, ou traitements spécifiques des balcons lorsqu'il y en a, mise en place d'Isolation Thermique Extérieure (ITE)...) ;
- accompagnement d'un acousticien sur les classements des voies et traitement de la façade ;
- étude de l'impact des futures installations sur l'environnement (voisins...) ;
- imposition de résultat aux entreprises désignées ;
- désolidarisation des équipements de la structure ;
- orientation de tous les locaux de travail en lumière naturelle ;
- stockage indépendant pour les déchets courants et stockage spécifique pour les ordures alimentaires ;
- respect des règles environnementales locales (loi sur l'eau, panneau solaire ECS si rendement intéressant ...).

De plus, pour les chantiers en site urbain dense, ORPEA met en place une charte de respect du voisinage.

3.6 – LOYAUTÉ DES PRATIQUES

► **Prévention de la corruption et de la fraude**

ORPEA porte une attention particulière à l'interdiction et à la prévention des pratiques anticoncurrentielles, déloyales ou de corruption.

Des procédures d'audit interne et d'approbation strictes ont été mises en place pour éviter tout risque de corruption dans tous les domaines d'activité du Groupe. Chaque projet d'autorisation ou d'acquisition est soumis à un processus de due diligence systématisé : visite de l'établissement par

plusieurs équipes, audit opérationnel, financier, social, contact préalable avec les Autorités de Tutelles, les familles.

En fonction du montant du projet, il est ensuite approuvé soit par un comité d'engagement, soit par le Conseil d'Administration.

La lutte contre la fraude est la préoccupation de tous les collaborateurs et des notes sont régulièrement adressées pour avertir sur ce risque.

Afin de lutter au mieux, aucun mouvement financier ne peut être réalisé par les établissements dans l'ensemble du Groupe. Des délégations de pouvoir et de responsabilité, en matière d'engagement et de paiement, ont été rédigées afin de limiter le nombre de personnes habilitées à signer un chèque ou donner un ordre de virement. Ainsi les personnes habilitées à engager un paiement sont clairement identifiées, leur nombre est strictement limité, et en fonction du montant à engager, deux signataires peuvent être requis.

Par exemple, sur la France, seules six personnes sont habilitées à signer un chèque ou un ordre de virement, quel que soit le montant.

Ces procédures font l'objet de contrôles internes stricts.

► Respect des Droits des patients et résidents

La responsabilité sociétale d'ORPEA consiste :

- d'une part à assurer la santé et la qualité de vie au travail de ses collaborateurs, dans le respect de la législation locale, des droits de l'homme et de la liberté d'association. ORPEA a toujours développé un dialogue social dynamique, dans un rapport de confiance entre les managers et leurs collaborateurs, et promeut la lutte contre les discriminations, la diversité au sein de ses équipes et l'égalité homme / femmes.
- d'autre part, à assurer une qualité de vie et de soin aux résidents et patients qui ont fait le choix de vivre dans un des établissements du Groupe, dans le respect des principes fondateurs des droits de l'homme, de même que des chartes de la personne hospitalisée et de la personne âgée dépendante en institution.

A ce titre, au-delà de leurs qualifications professionnelles, les collaborateurs du Groupe ORPEA partagent les valeurs qui nous semblent essentielles à une prise en soin de qualité :

- La bienveillance, pilier de la bientraitance représentée par l'écoute, la disponibilité, le respect et la confiance, qui guident leurs actions au quotidien ;
- L'accueil, la convivialité et la bonne humeur, pour que nos établissements soient de véritables lieux de vie et d'échanges, propices au développement des liens sociaux.

En outre, l'accompagnement et les soins proposés au sein des établissements du groupe visent à maintenir l'autonomie le plus longtemps possible. Ils sont assurés dans le respect du confort, de la dignité, de l'individualité et de la liberté de choix, et ce, à toutes les étapes de la Dépendance, jusqu'en fin de vie.

A ce titre, les équipes ORPEA sont formées à la prise en charge de la fin de vie, tant au niveau de la lutte contre la douleur et les inconforts, que sur le plan du soutien psychologique du résident/patient, mais aussi de ses proches. La formation repose sur l'écoute, la bienveillance et la disponibilité que les équipes se doivent d'avoir, afin de maintenir le sentiment de dignité du résident / patient et éviter un sentiment d'abandon, tout en créant un climat sécurisant.

Les équipes ORPEA font preuve de pédagogie auprès du résident / patient et lui expliquent toujours les soins, afin qu'il puisse exercer son libre choix ; son consentement est systématiquement recherché dans le parcours de soin car il en est le premier acteur.

Il a le droit de refuser tout traitement et peut exprimer ses souhaits quant à sa fin de vie dans des directives anticipées.

Les établissements du groupe respectent bien évidemment les lois en vigueur en la matière, et notamment, en France, la loi de 1999 visant à garantir le droit à l'accès aux Soins palliatifs ainsi que la loi Leonetti de 2005 (en attachant une attention toute particulière au fait que suspendre ou ne plus entreprendre de soins dits « curatifs » ne signifie pas « délaisser » ou « abandonner », au contraire).

ORPEA va renforcer sa réflexion sur la dimension éthique de nos pratiques de soins par la création d'un Conseil Scientifique et Ethique international, en mars 2015, qui pourra émettre des avis experts sur les questions d'éthique clinique qui lui seront soumises par les établissements du groupe.

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

► Santé et sécurité des résidents et patients

La mission première d'ORPEA consiste à soigner et accompagner ceux qui ont fait le choix de vivre dans un établissement du Groupe, en assurant leur sécurité et leur bien être. La santé et la sécurité des résidents et patients sont donc inscrits au cœur de l'activité d'ORPEA et la priorité de l'ensemble des équipes.

La traçabilité des actes et des soins, conjuguée aux protocoles de suivi médical et paramédical et aux procédures de fonctionnement, élaborés par la direction médicale et le département Qualité du groupe, permettent de :

- sécuriser la prise en charge, dans tous les établissements du Groupe (France et international), en s'assurant du respect des bonnes pratiques professionnelles et de toutes les obligations sanitaires et de sécurité
- harmoniser l'organisation du travail avec des supports précis afin de faciliter le contrôle interne de la prise en charge proposée au sein des établissements du groupe.

Tous les trimestres, en France et à l'international (Belgique, Espagne et Italie), des auto évaluations sont réalisées par les directeurs d'établissements et leur équipe de direction (dont le Médecin Coordinateur et l'Infirmier Coordinateur pour la partie « soins », mais également le Chef de cuisine pour la restauration, l'homme d'entretien pour la partie sécurité) ; et semestriellement, un audit de contrôle est effectué par les Directeurs Régionaux afin de contrôler le respect de l'ensemble des procédures Groupe (qu'il s'agisse des procédures Soins, Restauration, Administratif ou Hygiène des locaux) et veiller ainsi à la santé et sécurité des résidents et patients.

En 2015, ces auto évaluations et audits de contrôle seront déployés sur les établissements allemands et suisses, ainsi que sur tous les établissements ayant intégré le Groupe ORPEA dans le courant de l'année 2014.

Enfin, comme décrit dans la section « gestion des risques » du rapport de gestion, ORPEA a identifié l'ensemble des risques liés à la santé et à la sécurité des personnes dépendantes accueillies pouvant survenir dans ses établissements, et a mis en place, depuis de nombreuses années, des outils appropriés (procédures, formations, check list et évaluation de contrôle) pour prévenir et gérer ces risques, dont principalement : la qualité et la température de l'eau (prévention du risque lié aux légionelles, maîtrise de la potabilité de l'eau ainsi que de la température de l'eau par le biais de mitigeur, ...) et plus globalement les risques liés à la sécurité des bâtiments, mais également le risque climatique, pandémique, de maltraitance, ainsi que les risques liés aux soins et à l'alimentation.

► Dialogue et transparence avec les résidents, les patients et les familles

Une des valeurs fondatrice d'ORPEA est l'écoute. C'est pourquoi la préoccupation majeure des directeurs d'établissement est d'entretenir en permanence le dialogue et de satisfaire les attentes des familles. En effet, construire une relation de confiance avec les patients / les résidents et leur famille est essentiel à une prise en charge de qualité.

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

- une direction disponible grâce à l'organisation centralisée du Groupe, qui sensibilise également ses équipes pour qu'elles soient attentives aux besoins et attentes formulés par chacun ;
- une attention particulière portée aux réclamations exprimées par les patients / résidents et leur famille ;
- un dialogue constructif au sein de tous les établissements et dans tous les pays :
 - o dans le cadre des commissions (menus, animation...) et des conseils de résidents (connus en France en tant que « Conseil 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.
 - o avec les représentants des usagers en clinique, qui sont issus d'associations agréées en matière de santé, et qui siègent à la Commission des relations avec les usagers et de la qualité de la prise en charge (CRUQ) 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. 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.

4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DESIGNES ORGANISMES TIERS INDEPENDANTS, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES CONSOLIDEES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Saint Honoré BK&A
140, rue du Faubourg Saint-honoré
75008 Paris

Deloitte & Associés
185 avenue Charles de Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

ORPEA

Société Anonyme
115, rue de la Santé
75013 Paris

Rapport des Commissaires aux Comptes, désignés organismes tiers indépendants, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société ORPEA désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048¹⁵, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément au référentiel utilisé par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

¹⁴ dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de cinq personnes entre février et mai 2015 pour une durée d'environ quatre semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000¹⁶.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

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

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

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

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée aux paragraphes 1.8 et 2.4 du chapitre VI du rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

¹⁶ ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

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

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes¹⁷ :

- au niveau de l'entité consolidante et des divisions, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités¹⁸ que nous avons sélectionnées en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 65 % des effectifs et entre 59 % et 100% des informations quantitatives environnementales publiées.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance

¹⁷ **Informations quantitatives** : Effectif ; % moyen CDI ; % moyen CDD ; % moyen temps plein ; % moyen temps partiel ; Recrutements CDI ; Licenciements CDI ; Rémunération brute ; % moyen temps plein ; % moyen temps partiel ; Taux d'absentéisme ; Taux de fréquence des accidents du travail ; Taux de gravité des accidents du travail ; Nombre d'heures de formation ; % moyen hommes ; % moyen femmes ; Quantités des déchets DASRI ; Eau en m³ ; Electricité en MWh ; Gaz en MWh ; Emissions de CO₂ – Scope 1 et Scope 2.

Informations qualitatives : Détails sur la cellule psychologique ; Organisation du temps de travail ; Santé et sécurité des consommateurs.

¹⁸ Activités du Groupe Orpea en France.

modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 7 mai 2015

Les Commissaires aux Comptes

Saint Honoré BK&A

Deloitte & Associés

Emmanuel KLINGER

Joël ASSAYAH

CHAPITRE VII : COMPTES CONSOLIDES AU 31/12/2014

1. ETATS FINANCIERS CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2014

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

<i>en milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31-déc-14	31-déc-13
CHIFFRE D'AFFAIRES		1 948 580	1 607 922
Achats consommés et autres charges externes		(548 910)	(431 179)
Charges de personnel		(968 591)	(798 504)
Impôts et taxes		(81 235)	(77 669)
Amortissements et provisions		(78 886)	(70 734)
Autres produits opérationnels courants		7 363	2 508
Autres charges opérationnelles courantes		(7 080)	(5 063)
Résultat opérationnel courant		271 242	227 282
Autres produits opérationnels non courants	3.20	285 406	255 943
Autres charges opérationnelles non courantes	3.20	(247 716)	(214 838)
RESULTAT OPERATIONNEL		308 931	268 386
Produits financiers		15 705	15 492
Charges financières		(114 877)	(106 083)
Coût de l'endettement financier net	3.21	(99 172)	(90 591)
Variation JVO (*)	3.13	(25 100)	(4 893)
RESULTAT AVANT IMPOT		184 659	172 902
Charge d'impôt	3.22	(65 755)	(61 030)
QP de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	3.5	1 788	1 899
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		120 692	113 771
Part revenant aux intérêts minoritaires		(85)	(140)
Part du groupe		120 777	113 911
RESULTAT NET PART DU GROUPE hors variation nette JVO (15,6 M€)		136 339	116 945
Nombre d'actions		55 567 893	55 476 991
Résultat net part du groupe consolidé par action (en euros)		2,18	2,15
Résultat net part du groupe consolidé dilué par action (en euros)		2,08	2,08

(*) JVO: Juste Valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE

Les notes font partie intégrante des comptes

ETAT DU RESULTAT GLOBAL

<i>en milliers d'euros</i>		31-déc-14	31-déc-13
Résultat net de l'exercice	<i>a</i>	120 777	113 911
Ecarts de conversion			
Actifs financiers disponibles à la vente			
Couverture des flux de trésorerie		(40 024)	38 030
Résultat étendu des entités mises en équivalence			
Effet d'impôt sur les éléments susceptibles d'être reclassés en résultat		15 209	(14 451)
Total des éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	<i>b</i>	(24 815)	23 579
Résultat global après éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	<i>a+b</i>	95 962	137 490
Gains et pertes actuariels		(1 525)	(2 738)
Réévaluations des ensembles immobiliers		35 637	
Effet d'impôt sur les éléments qui ne seront pas reclassés en résultat		(13 250)	1 040
Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	<i>c</i>	20 862	(1 698)
Résultat global après éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	<i>a+b+c</i>	116 823	135 792
Autres éléments du résultat global (après impôt)	<i>b+c</i>	(3 953)	21 881
Résultat global	<i>a+b+c</i>	116 823	135 792

BILAN CONSOLIDE

	<i>en milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31-déc-14	31-déc-13
Actif				
Goodwill		3.1	677 270	398 394
Immobilisations incorporelles nettes		3.2	1 543 579	1 439 714
Immobilisations corporelles nettes		3.4	2 197 996	1 992 900
Immobilisations en cours de construction		3.4	584 532	568 942
Participation dans les entreprises associées et coentreprises		3.5	51 371	50 999
Actifs financiers non courants		3.6	46 227	28 404
Actifs d'impôt différé		3.22	28 100	24 084
Actif non courant			5 129 075	4 503 436
Stocks			6 625	5 695
Créances clients et comptes rattachés		3.7	104 558	80 259
Autres créances et comptes de régularisation		3.8	224 024	183 835
Trésorerie et équivalents de trésorerie		3.12	621 906	468 351
Actif courant			957 112	738 140
Actifs détenus en vue de la vente			200 000	210 014
TOTAL DE L'ACTIF			6 286 187	5 451 590
Passif				
Capital			69 460	69 346
Réserves consolidées			1 081 919	1 006 038
Ecart de réévaluation			225 812	223 079
Résultat de l'exercice			120 777	113 911
Capitaux propres - part du Groupe		3.10	1 497 968	1 412 374
Intérêts minoritaires			379	979
Capitaux propres de l'ensemble consolidé			1 498 346	1 413 353
Dettes financières à long terme		3.12	2 479 025	1 920 047
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE		3.13	29 993	4 893
Provisions		3.11	50 645	34 146
Provisions retraites et engagements assimilés		3.11	46 136	33 998
Passifs d'impôt différé		3.22	790 096	756 829
Passif non courant			3 395 894	2 749 914
Dettes financières à court terme		3.12	321 669	285 436
Provisions		3.11	19 177	18 030
Fournisseurs et comptes rattachés		3.15	234 217	199 426
Dettes fiscales et sociales			244 490	188 288
Passif d'impôt exigible			3 579	9 246
Autres dettes et comptes de régularisation		3.17	368 816	377 885
Passif courant			1 191 947	1 078 310
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente			200 000	210 014
TOTAL DU PASSIF			6 286 187	5 451 590

TABEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE

<i>en milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31-déc-14	31-déc-13
Flux de trésorerie liés à l'activité.....			
● Résultat net de l'ensemble consolidé.....		120 777	113 911
● Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie liée à l'activité (*).....		70 934	59 632
Coût de l'endettement financier.....	3.21	99 172	90 591
● Plus-values de cession non liées à l'activité nettes d'impôt.....		(31 150)	(37 721)
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées		259 733	226 412
● Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité			
- Stocks.....		(273)	(283)
- Créances clients	3.7	(9 760)	24 336
- Autres créances	3.8	161 018	1 742
- Dettes fiscales et sociales.....		36 210	(8 688)
- Fournisseurs	3.15	26 976	32 344
- Autres dettes	3.17	(183 761)	(28 584)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		290 143	247 279
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement et de développement			
● Investissements immobiliers		(404 410)	(367 369)
● Cessions immobilières		285 254	230 138
● Acquisition des autres immobilisations d'exploitation.....		(416 345)	(155 615)
● Comptes courants et autres variations.....		(51 463)	58 288
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(586 964)	(234 558)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
● Sommes reçues lors d'augmentations de capital.....	3.10	3 193	94 102
● Dividendes versés aux actionnaires de la société mère.....	3.10	(38 834)	(31 799)
● Encaissements nets - (décaissements nets) liés aux prêts relais et découverts bancaires.....	3.12	354 253	(179 479)
● Encaissements liés aux nouveaux contrats de location financement.....	3.12	82 911	138 728
● Encaissements liés aux emprunts obligataires.....	3.12		337 263
● Encaissements liés aux autres emprunts.....	3.12	569 095	149 545
● Remboursements liés aux autres emprunts	3.12	(300 142)	(248 243)
● Remboursements liés aux contrats de location financement.....	3.12	(120 928)	(76 188)
● Coût de l'endettement financier et autres variations.....	3.21	(99 172)	(90 591)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		450 376	93 338
Variation de trésorerie		153 555	106 059
Trésorerie à l'ouverture		468 351	362 292
Trésorerie à la clôture		621 906	468 351
Trésorerie au bilan.....		621 906	468 351
● Valeurs mobilières de placement.....	3.12	159 619	133 958
● Disponibilités.....	3.12	462 287	334 392
● Concours bancaires courants.....			

Les notes font partie intégrante des comptes

() Dont principalement les amortissements, provisions, impôts différés, quote part de résultat des sociétés mises en équivalence et excédent de l'acquéreur dans la juste valeur des actifs et passifs et les dépenses de restructuration et les coûts non courants induits par la reprise d'établissements.*

INFORMATIONS SUR LES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Variation des capitaux propres consolidés

<i>en milliers d'euros sauf le nombre d'actions</i>	Nombre d'actions	Capital	Réserves liées au capital	Ecart de réévaluation	Autres réserves	Résultat	Total part du groupe	Minoritaires	Total
31-déc-12	52 998 062	66 248	378 872	205 242	460 656	97 028	1 214 279	1 487	1 215 766
Variation de valeur des ensembles immobiliers				(4 043)	4 043		0		0
Engagements de retraite					(1 698)		(1 698)		(1 698)
Instruments financiers				23 579			23 579		23 579
Autres							0		0
Variation de valeur reconnue directement en capitaux propres		0	0	19 536	2 345	0	21 881	0	21 881
Reclassements			3 217		3 016				
Affectation du résultat					65 229	(97 028)	(31 799)		(31 799)
Résultat 2013						113 911	113 911	(140)	113 771
Exercice des options de souscription d'actions							0		0
Exercice des BSAAR			(4 824)				(4 824)		(4 824)
Exercice des OCEANE							0		0
Augmentation de capital	2 478 929	3 099	95 776				98 875		98 875
Rémunération des apports Mediter							0		0
Autres					51		51	(368)	(317)
31-déc-13	55 476 991	69 346	473 042	224 776	531 297	113 911	1 412 374	979	1 413 353
Variation de valeur des ensembles immobiliers				21 458	637		22 095		22 095
Engagements de retraite					(1 233)		(1 233)		(1 233)
Instruments financiers				(24 815)			(24 815)		(24 815)
Autres				4 392			4 392		4 392
Variation de valeur reconnue directement en capitaux propres		0	0	1 036	(597)	0	439	0	439
Affectation du résultat					75 077	(113 911)	(38 834)		(38 834)
Résultat 2014						120 777	120 777	(85)	120 692
Exercice des options de souscription d'actions							0		0
Exercice des BSAAR	89 419	112	3 079				3 191		3 191
Exercice des OCEANE	1 483	2					2		2
Augmentation de capital							0		0
Autres					19		19	(516)	(497)
31-déc-14	55 567 893	69 460	476 121	225 812	605 797	120 777	1 497 968	379	1 498 346

(*) Les données de l'exercice 2006 ont été retraitées de l'incidence du changement de méthode lié à l'option pour la méthode de la réévaluation à la juste valeur des ensembles immobiliers exploités

Notes annexes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2014

1. PRINCIPES COMPTABLES	241
1.1 Référentiel comptable retenu	241
1.2 Bases d'évaluation	243
1.3 Utilisation d'estimations et d'hypothèses.....	243
1.4 Principes de consolidation	243
1.5 Regroupements d'entreprises	244
1.6 Conversion des états financiers des filiales étrangères	245
1.7 Immobilisations incorporelles	245
1.8 Immobilisations corporelles	246
1.9 Dépréciation des actifs à long terme.....	249
1.10 Actifs financiers non courants.....	249
1.11 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées	249
1.12 Clients et créances d'exploitation	250
1.13 Autres créances et dettes et comptes de régularisations.....	251
1.14 Impôts différés	251
1.15 Contribution Economique Territoriale	251
1.16 Trésorerie et équivalents de trésorerie.....	252
1.17 Actions propres	252
1.18 Plans d'option d'achat et d'option de souscription d'actions et attributions d'actions gratuites.....	252
1.19 Engagements de retraite et autres avantages du personnel	252
1.20 Provisions	253
1.21 Dettes financières	253
1.22 Instruments financiers et dérivés	254
1.23 Chiffre d'affaires.....	254
1.24 Soldes intermédiaires du compte de résultat	255
1.25 Résultat par action.....	255
1.26 Tableau des flux de trésorerie	255
1.27 Information sectorielle.....	256
1.28 Croissance organique	256
1.29 Croissance externe	256
2. PERIMETRE DE CONSOLIDATION	256
3. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES.....	258
3.1 Goodwill	258
3.2 Immobilisations incorporelles	259
3.3 Tests de dépréciation périodiques	260
3.4 Immobilisations corporelles	260
3.5 Participations dans les entreprises associées et coentreprises	263
3.6 Actifs financiers non courants.....	264
3.7 Créances clients et comptes rattachés	264
3.8 Autres créances et comptes de régularisation.....	264
3.9 Actifs détenus en vue de la vente.....	265
3.10 Capitaux propres	265
3.11 Provisions	267

3.12	Dettes financières et trésorerie	269
3.13	Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE	274
3.14	Instruments financiers	274
3.15	Fournisseurs et comptes rattachés.....	276
3.16	Dettes fiscales et sociales	276
3.17	Autres dettes et comptes de régularisation.....	277
3.18	Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	277
3.19	Information sectorielle.....	277
3.20	Autres produits et charges opérationnels non courants	278
3.21	Coût de l'endettement financier net.....	278
3.22	Charge d'impôt.....	278
3.23	Engagements et passifs éventuels.....	280
3.24	Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7	282
3.25	Opérations avec les parties liées	283
3.26	Effectifs	284
3.27	Honoraires des Commissaires aux comptes.....	284
3.28	Evènements postérieurs à la clôture.....	284
3.29	Périmètre de consolidation au 31 décembre 2014	285

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDES

Les montants sont exprimés en milliers d'euros sauf mention contraire

Les états financiers consolidés du Groupe ORPEA pour l'exercice 2014 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 29 avril 2015.

1. PRINCIPES COMPTABLES

ORPEA S.A. est une société de droit français ayant son siège social à Paris, 115 rue de la Santé. Elle est la société mère d'un groupe qui exerce son activité dans le secteur de la dépendance temporaire et permanente à travers l'exploitation de maisons de retraite, de cliniques de soins de suite et psychiatriques.

1.1 Référentiel comptable retenu

En application du règlement européen 1606 / 2002 du 19 juillet 2002, le groupe ORPEA a établi ses comptes consolidés annuels 2014 conformément aux normes et interprétations publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et rendues obligatoires à la date de clôture de ces états financiers.

Ce référentiel, disponible sur le site de la Commission Européenne (http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm), intègre les normes comptables internationales (IAS et IFRS) et les interprétations de l'IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee).

Les méthodes comptables exposées ci-après ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés, à l'exception des nouvelles normes et interprétations décrites ci-dessous.

Les nouvelles normes et interprétations obligatoires à compter du 1er janvier 2014 qui sont applicables par le groupe ORPEA sont :

- Norme IFRS 10 : Etats financiers consolidés,
- Norme IFRS 11 : Accords conjoints,
- Norme IFRS 12 : Informations sur les participations dans d'autres entités,
- Norme IAS 27 révisée : Etats financiers individuels,
- Norme IAS 28 révisée : Participation dans les entités associées et dans les coentreprises,
- Amendement à IAS 32 : Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers,
- Amendement à IAS 36 : Informations sur la valeur recouvrable des actifs non financiers,
- Amendement à IAS 39 : Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture.

L'application de ces nouvelles normes et amendements n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes de l'exercice.

Le groupe n'a appliqué aucune des nouvelles normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2014. Il s'agit des textes suivants :

Textes adoptés par l'Union Européenne dont l'application n'est pas obligatoire au cours de l'exercice :

- Amendement à IAS 19 : « Régimes à prestations définies – Cotisations des membres du personnel »,
- IFRIC 21 : « Droits ou taxes »,
- Améliorations annuelles des IFRS – Cycles 2010–2012 et 2011–2013.

Textes non encore adoptés par l'Union Européenne :

- Améliorations annuelles des IFRS – Cycles 2012–2014,
- Amendements à IAS 16 et IAS 38 : « Immobilisations Corporelles et Immobilisations Incorporelles – clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables »,
- Amendements à IFRS 10 et IAS 28 : « Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise »,
- Amendements à IFRS 11 : « Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans les activités conjointes »,
- IFRS 9 : « Instruments financiers »,
- IFRS 14 : « Comptes de reports réglementaires (activités régulées) »,
- IFRS 15 : « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ».

S'agissant des textes mentionnés ci-dessus, le Groupe conduit actuellement des analyses sur leurs conséquences pratiques et leurs effets d'application dans les comptes. Le Groupe n'anticipe pas, à ce stade de l'analyse, d'impact significatif sur ses comptes consolidés.

La devise de présentation des comptes consolidés et des annexes aux comptes est l'euro.

Rappel sur la transition aux IFRS et l'adoption de la valorisation des ensembles immobiliers exploités selon IAS16

Le Groupe ORPEA a adopté les IFRS pour la première fois le 1er janvier 2005. Les états financiers de l'exercice 2004, ainsi que le bilan d'ouverture du 1er janvier 2004, ont été retraités conformément à IFRS 1 – *Première adoption des normes internationales d'information financière* afin de refléter les effets des changements de méthodes liés à l'adoption des IFRS.

Les principales options retenues pour la transition aux IFRS concernaient :

- l'évaluation des autorisations d'exploitation en tant qu'actifs incorporels identifiables et des ensembles immobiliers depuis la date de prise de contrôle en application d'IFRS 3– Regroupements d'entreprises ;
- le traitement des ensembles immobiliers au regard d'IAS 17 – Contrats de location.

Le groupe ORPEA a opté, comme le permettait la norme IFRS 1–1^{ère} application des IFRS, pour l'application rétrospective de la norme IFRS 3–Regroupements d'entreprises, à la date de prise de contrôle du groupe par ses actuels actionnaires et pour les acquisitions postérieures.

Tous les ensembles immobiliers financés par des contrats de crédit–bail ont été traités comme des contrats de location–financement.

Afin de donner une meilleure image de la valeur patrimoniale des ensembles immobiliers, terrains et constructions, détenus en totale propriété ou en copropriété et exploités par le groupe, il a été décidé, pour l'arrêté des comptes au 31 décembre 2007, d'opter pour la méthode de la réévaluation à la juste valeur de ces ensembles immobiliers prévue par la norme IAS 16.

Les modalités de l'exercice de cette option sont décrites en note 1.8.

1.2 Base d'évaluation

Les états financiers sont préparés selon le principe du coût historique. Par exception, les ensembles immobiliers exploités par le Groupe, détenus globalement ou conjointement, sont évalués à la valeur réévaluée (Cf. note 1.8) et les actifs disponibles à la vente sont évalués au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des coûts nécessaires à leur vente.

Les passifs financiers sont évalués selon le principe du coût amorti.

Les valeurs comptables des actifs et des passifs reconnus au bilan et qui font l'objet d'une couverture sont ajustées pour tenir compte des variations de juste valeur des risques couverts.

1.3 Utilisation d'estimations et d'hypothèses

La préparation des états financiers nécessite que la direction du Groupe procède à des estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants d'actifs et de passifs inscrits au bilan consolidé, les informations relatives à ces actifs et passifs, les montants de charges et produits apparaissant au compte de résultat et les engagements relatifs à la période arrêtée. Les montants définitifs figurant dans les futurs états financiers du Groupe ORPEA peuvent être différents des valeurs actuellement estimées. Ces estimations et hypothèses sont réexaminées de façon continue.

Ces hypothèses concernent principalement :

- la détermination de la valeur réévaluée des ensembles immobiliers ;
- les données utilisées pour la réalisation des tests de perte de valeur des actifs incorporels et corporels ;
- les provisions pour indemnités de départ en retraite (hypothèses décrites au § 3.11) ;
- les provisions pour risques ou litiges.

1.4 Principes de consolidation

Les sociétés dont le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Les partenariats qualifiés d'activités conjointes sont consolidés ligne à ligne, à hauteur de la quote-part effectivement apportée par le Groupe. Les partenariats qualifiés de coentreprises sont, quant à eux, consolidés par mise en équivalence.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence. L'influence notable est présumée établie lorsque le Groupe détient plus de 20% des droits de vote.

Ces participations dans les entreprises associées et les coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Ces participations sont enregistrées lors de leur entrée dans le périmètre de consolidation, au coût d'acquisition, comprenant le cas échéant le goodwill constaté.

Leur valeur comptable intègre la quote-part des résultats postérieurs à l'acquisition. Lorsque les pertes deviennent supérieures à l'investissement net du Groupe dans l'entreprise concernée, celles-ci ne sont reconnues qu'en cas d'engagement de recapitalisation de la société concernée par le Groupe ou de paiements effectués pour son compte.

Les participations dans des entreprises associées et les coentreprises qui sont classées comme détenues en vue de la vente selon IFRS 5 sont comptabilisées conformément aux dispositions de cette norme (cf note 1.11).

Les acquisitions ou cessions de sociétés intervenues en cours d'exercice sont prises en compte dans les états financiers consolidés à partir de la date de prise de contrôle ou d'influence ou jusqu'à la perte de contrôle ou d'influence.

Les comptes consolidés sont établis à partir des comptes des entités incluses dans le périmètre de consolidation arrêtés au 31 décembre.

1.5 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition, conformément aux principes énoncés par IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*, publiée en janvier 2008 par l'International Accounting Standard Board (IASB) et adoptée de manière anticipée par le groupe avec effet au 1^{er} janvier 2009.

Les acquisitions d'exploitation sont systématiquement réalisées sous la condition suspensive de l'agrément du groupe en tant que nouvel exploitant par les autorités administratives de tutelle. Au cas par cas d'autres conditions suspensives peuvent être ajoutées.

L'acquisition dans ce cas et la consolidation interviennent une fois les conditions suspensives levées.

Un regroupement d'entreprises est réalisé et la méthode de l'acquisition est appliquée seulement à la date à laquelle le contrôle est obtenu.

Dans le cas où une participation était détenue antérieurement à la prise de contrôle, celle-ci est réévaluée à la juste valeur et l'écart de valeur est comptabilisé en résultat opérationnel non courant.

Les frais connexes à l'acquisition, tels que les rémunérations d'intermédiaires, les honoraires de conseil, juridiques, comptables, de valorisation et autres honoraires professionnels, ainsi que les droits et taxes afférents, sont comptabilisés au cours de la période en charges opérationnelles non courantes.

Les actifs, passifs, passifs éventuels identifiables de l'entité acquise qui répondent aux critères de comptabilisation de IFRS 3 sont comptabilisés à la juste valeur à l'exception des actifs (ou groupe d'actifs), répondant aux dispositions de la norme IFRS 5 pour une qualification d'actifs non courants destinés à être cédés, alors comptabilisés et évalués à la juste valeur diminuée des coûts nécessaires à la vente.

Dans le cas d'une première consolidation d'une entité acquise, le Groupe procède dans un délai n'excédant pas douze mois à compter de la date d'acquisition à l'évaluation de tous les actifs, passifs et passifs éventuels à la juste valeur.

Au regard des dispositions réglementaires, les droits d'exploitation des cliniques et maisons de retraites constituent des actifs incorporels identifiables qui font l'objet d'une évaluation à la date de prise de contrôle.

Pour les établissements acquis en Belgique et en Italie, cette reconnaissance des actifs incorporels est opérée depuis le 1^{er} juillet 2007 et depuis 2014 pour les nouveaux établissements acquis en Espagne et en Suisse.

Pour les autres établissements exploités à l'étranger, les droits d'exploitation ne font pas l'objet d'une évaluation distincte car ne répondant pas à la définition d'une immobilisation incorporelle identifiable et sont inclus au montant comptabilisé en goodwill.

Les ensembles immobiliers font l'objet d'une évaluation à la juste valeur tenant compte des caractéristiques des biens acquis.

La différence existant entre le coût d'acquisition et la part d'intérêt dans la juste valeur des actifs et passifs identifiables à la date de prise de contrôle est comptabilisée en goodwill. Le goodwill est évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise, il est comptabilisé à l'actif du bilan. Il n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié et a minima une fois par an en fin d'exercice (voir note 1.7 infra). Le cas échéant, les pertes de valeur sont comptabilisées en résultat dans les « Autres charges opérationnelles non courantes ». Les pertes de valeur relatives aux goodwills comptabilisées ne peuvent en aucun cas faire l'objet d'une reprise ultérieure.

Lorsque la quote-part de la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquise excède le coût d'acquisition, un « écart d'acquisition négatif » est immédiatement reconnu en résultat dans les « Autres produits opérationnels non courants ».

Depuis la mise en oeuvre d'IFRS 3 révisée, les participations minoritaires des filiales consolidées peuvent être évaluées à la juste valeur ou à la quote part des intérêts minoritaires dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise.

Cette option est exerçable à chaque acquisition. Pour les prises de contrôle effectuées depuis le 1^{er} janvier 2009, le groupe a opté pour chacune d'entre elles pour la comptabilisation à la juste valeur des intérêts minoritaires.

Les goodwills relatifs aux sociétés mises en équivalence sont présentés au poste « Participations dans les entreprises associées et coentreprises ».

Lors de la cession d'une filiale, d'une entité contrôlée conjointement ou d'un établissement, le montant du goodwill attribuable est inclus dans le calcul du résultat de cession présenté en résultat opérationnel non courant.

1.6 Conversion des états financiers des filiales étrangères

La devise d'établissement des comptes consolidés est l'euro.

Les états financiers des filiales utilisant une monnaie fonctionnelle différente sont convertis en euro en utilisant :

- le cours officiel à la date de clôture pour les actifs et passifs ;
- le cours moyen de l'exercice pour les éléments du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie.

Les différences de conversion résultant de l'application de ces cours sont enregistrées dans le poste « Réserve de conversion » au niveau du poste « Réserves consolidées » dans les capitaux propres consolidés.

Les seuls comptes établis dans une autre devise concernent l'activité des filiales suisses.

1.7 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont composées essentiellement des autorisations d'exploitation de lits de maisons de retraite, de cliniques de soins de suite et de cliniques psychiatriques des établissements exploités en France, en Belgique, en Suisse, en Espagne et en Italie.

La durée d'utilité de ces autorisations est considérée comme indéfinie, en cohérence avec la position de place retenue par le secteur. Cette position se fonde sur les constats suivants, confortés par l'expérience passée du Groupe :

- La probabilité d'un retrait ou de l'absence de renouvellement des autorisations (accordées en France pour une durée de 15 ans pour les EHPAD et 5 ans pour les cliniques) est faible puisque le Groupe veille à exploiter ses établissements dans le respect des conditions et normes imposées par les différentes autorités de tutelle ;
- Les coûts encourus pour assurer le renouvellement des autorisations ne présentent pas de caractère significatif.

Ces actifs incorporels sont maintenus à leur coût d'acquisition. Le coût d'acquisition correspond soit au prix effectivement payé lorsqu'ils sont acquis séparément, soit à leur juste valeur s'ils sont acquis dans le cadre de regroupement d'entreprises.

Cette juste valeur est estimée suivant la nature de l'activité : de 100 % à 125 % du chiffre d'affaires annuel pour la France, 80 % à 100 % pour la Belgique et la Suisse et 80 % à 125 % pour l'Italie et l'Espagne.

Le chiffre d'affaires annuel retenu pour valoriser les actifs est ajusté par rapport aux données historiques en tenant compte des principales hypothèses suivantes : prise en compte des capacités autorisées de l'établissement à la date d'acquisition ainsi que des tarifs d'hébergements ou des prix de journées applicables, taux d'occupation de l'établissement retenu à 100%, prise en compte du nombre de chambres particulières qui seront exploitées et des tarifs afférents, et prise en compte pour les résidences pour personnes âgées des forfaits afférents aux soins et des forfaits afférents à la dépendance, le cas échéant.

Les multiples retenus sont représentatifs des transactions de marché.

S'agissant d'actifs non amortissables, ces actifs incorporels font l'objet d'un test de dépréciation à chaque clôture annuelle ou dès l'identification d'indices susceptibles de remettre en cause la valeur comptabilisée au bilan. Si la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est constatée en résultat dans les « Autres charges opérationnelles non courantes ».

La durée d'amortissement des autres immobilisations incorporelles est comprise entre 1 et 5 ans.

1.8 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont constituées essentiellement de terrains, constructions et d'aménagements, ainsi que de matériels.

Les ensembles immobiliers exploités par le groupe ont, soit été acquis lors de la reprise d'établissements en exploitation, soit été créés ou restructurés par le groupe.

Afin de répondre à ses exigences de qualité, le groupe assure lui-même la maîtrise d'œuvre des ensembles immobiliers qu'il construit ou restructure. Ces projets immobiliers sont présentés au bilan sous la rubrique « Immobilisations en cours de construction ».

Dans le cadre de sa politique de gestion patrimoniale, le groupe procède régulièrement à des arbitrages sur des ensembles immobiliers nécessaires à son exploitation et dont il est propriétaire. Ces ventes sont réalisées en bloc ou partiellement par lot et font l'objet d'une prise à bail par le groupe. Elles portent aussi bien sur des ensembles immobiliers exploités et propriété du groupe depuis plusieurs années que sur des biens récemment acquis, restructurés ou construits par le groupe.

Les biens conservés sont généralement financés par contrat de location financement.

Les ensembles immobiliers que le groupe projette de céder sont classés à l'actif sous la rubrique « *Actifs détenus en vue de la vente* ».

Valorisation des immobilisations

A l'exception des ensembles immobiliers en exploitation, les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production initial, diminué du cumul des amortissements et, éventuellement du cumul des pertes de valeur, selon le traitement de référence de IAS 16 – *Immobilisations corporelles*.

Les coûts d'emprunt attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié sont incorporés au coût de l'actif conformément au traitement édicté par IAS 23 – *Coûts des emprunts*.

Comptabilisation à la valeur réévaluée des ensembles immobiliers en exploitation

Les ensembles immobiliers, terrains et constructions, détenus en totale propriété ou en copropriété, principalement par le biais de contrats de location financement, et exploités par le groupe, sont réévalués à leur juste valeur en application de la norme IAS 16 – *Immobilisations corporelles* §31.

La valeur réévaluée des ensembles immobiliers fait l'objet d'un examen par des évaluateurs professionnels qualifiés externes. Sauf en cas de fluctuation significative des conditions de marché, la totalité des ensembles immobiliers figurant dans le patrimoine exploité par le Groupe est examinée sur une période de 3 ans, ceux nouvellement entrés étant examinés à la fin de l'exercice correspondant.

La juste valeur est déterminée en fonction de la localisation des biens, de la nature de l'activité exercée et en considération des conditions d'exploitation.

La valeur réévaluée des ensembles immobiliers est déterminée par capitalisation d'un loyer normatif pouvant être supporté par chacune des exploitations au regard des usages de la profession. Les taux de rendement retenus dépendent principalement de la localisation des biens, la nature de l'exploitation, le mode de détention : pleine propriété ou copropriété.

L'écart entre le coût historique et la valeur réévaluée est inscrit en capitaux propres en « Ecart de réévaluation » pour le montant net de la charge fiscale latente.

Si la valeur réévaluée des ensembles immobiliers, terrains et constructions, devient inférieure au coût historique, une dépréciation est comptabilisée au compte de résultat en « Autres charges opérationnelles non courantes ».

L'écart de valeur des constructions est amorti sur la durée de vie résiduelle de chacun des établissements.

Amortissement des immobilisations corporelles

Le mode d'amortissement retenu par le Groupe est le mode linéaire. Les amortissements sont calculés sur la durée d'utilité prévue de chaque immobilisation ou de chacun des composants ayant des durées d'utilité distinctes selon les critères suivants :

- Constructions et aménagements : 12 à 60 ans
- Installations techniques, matériel : 3 à 10 ans
- Autres : 3 à 10 ans

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation, dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Le cas échéant, une perte de valeur est comptabilisée en résultat.

Opérations de promotion immobilière réalisées par le Groupe pour son propre compte

Dans le cadre de son développement et afin de répondre aux exigences de qualité dans l'exercice de son activité, le Groupe assure lui-même la maîtrise d'œuvre des ensembles immobiliers en construction ou en restructuration destinés à son exploitation.

Ces ensembles immobiliers sont conservés par le Groupe ou cédés à des investisseurs.

Le coût de revient des ensembles immobiliers construits ou restructurés comprend les coûts d'acquisition des terrains, le cas échéant des bâtiments à restructurer, ainsi que les coûts de production encourus. Ces derniers comprennent les charges directes de production ainsi que les frais financiers directement attribuables à la période de production de l'actif conformément à IAS 23 §11 *Coûts d'emprunt*.

Pour les biens cédés à des investisseurs dans le cadre de contrats en VEFA (Vente en Etat Futur d'Achèvement), la société a toujours comptabilisé les opérations de cession à l'avancement et est ainsi conforme à l'interprétation IFRIC 15.

Le degré d'avancement des travaux est déterminé en fonction des coûts comptabilisés après validation de la maîtrise d'œuvre, représentatifs de l'avancement technique au regard du coût de revient global estimé du projet.

Les frais de commercialisation directement affectables aux actifs cédés en VEFA sont portés à l'actif dans les immobilisations en cours et sont repris en charge au fur et à mesure de l'avancement des constructions.

Les ensembles immobiliers en cours de cessions, à l'actif du bilan sont diminués du montant des appels de fonds effectués sur les opérations de type VEFA.

Les opérations de cessions des ensembles immobiliers sont enregistrées en « Autres produits et autres charges opérationnels non courants » afin de distinguer les résultats liés à ces opérations des résultats dégagés par l'exploitation courante des établissements.

Contrats de location-financement

Conformément à la norme IAS 17, les contrats de location sont classés en contrat de location-financement lorsque les termes du contrat de location transfèrent en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété au preneur.

Tous les autres contrats de location sont classés en location simple.

Les paiements au titre des locations simples (autres que les coûts de services tels que l'assurance et la maintenance) sont comptabilisés en charge de façon linéaire sur la durée du contrat.

Seules les cessions-bail suivies de la conclusion d'un contrat de location simple donnent lieu à la comptabilisation d'un résultat de cession présenté en « Autres produits et autres charges opérationnels non courants ».

1.9 Dépréciation des actifs à long terme

Conformément à IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, le Groupe procède à l'évaluation de la recouvrabilité de ses actifs long terme selon le processus suivant :

- les actifs corporels et incorporels amortissables font l'objet d'un test de dépréciation s'il existe un indice de perte de valeur sur ces immobilisations ;
- les actifs incorporels non amortissables et les goodwill font l'objet d'un test de dépréciation dès qu'un indice de perte de valeur est identifié et au minimum une fois par an à la date de clôture de l'exercice.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable à la plus élevée des deux valeurs suivantes : juste valeur nette de coût de sortie ou valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par l'utilisation continue des actifs testés pendant leur période d'utilité et de leur cession éventuelle à l'issue de cette période. L'actualisation est réalisée à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital du Groupe, représentatif du taux du secteur (cf § 3.3).

L'éventuelle dépréciation des actifs d'une unité génératrice de trésorerie (UGT) ou d'un groupe d'UGT pour les activités à l'étranger, est imputée prioritairement sur le goodwill concerné, s'il existe, le reliquat étant affecté au reste des actifs au prorata de leur valeur comptable.

Chaque site exploitant une maison de retraite ou une clinique constitue une UGT. Les principaux actifs rattachés à une UGT sont le goodwill lorsqu'il est suivi au niveau de l'UGT, les actifs incorporels (droits d'exploitation) et le cas échéant, si le groupe en est propriétaire, les ensembles immobiliers exploités réévalués à leur juste valeur (cf note 1.8).

1.10 Actifs financiers non courants

Les participations non consolidées en raison de leur caractère non significatif, sont évaluées au coût d'acquisition.

Les participations, qui n'entrent pas dans le périmètre de consolidation notamment en raison de leur pourcentage de contrôle, sont présentées en tant qu'actifs financiers disponibles à la vente. Elles sont initialement enregistrées au coût d'acquisition, puis évaluées à leur juste valeur, lorsque celle-ci peut être déterminée de façon fiable.

Lorsque la juste valeur ne peut pas être évaluée de façon fiable, ces participations sont maintenues à leur coût net des dépréciations éventuelles. Dans ce cas, la valeur recouvrable est déterminée en fonction de la part du Groupe dans l'actif net, la rentabilité future attendue et les perspectives de développement de l'entité représentative de l'investissement.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans une rubrique séparée des capitaux propres jusqu'à la cession effective des titres. Lorsque la dépréciation est significative ou durable, celle-ci est comptabilisée en résultat financier.

Les prêts, comptabilisés au coût amorti, font l'objet d'une dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur liée au risque de crédit.

1.11 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Les actifs ou groupes d'actifs, et en particulier les ensembles immobiliers ou établissements pour lesquels le groupe projette la cession dans un délai de 12 mois, sont classés, conformément à IFRS 5,

en *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Cela exclut les immeubles repris en location financement.

Ce classement est effectué lorsque la vente est hautement probable et que l'actif ou le groupe d'actifs non courants détenus en vue de la vente satisfont aux critères d'une telle classification et sont notamment immédiatement disponibles à la vente.

Ces actifs sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Pour les immeubles en exploitation, la valeur comptable correspond à la dernière valeur réévaluée et déterminée conformément à la norme IAS16 § 31 (cf note 1.8).

1.12 Clients et créances d'exploitation

Les créances clients sont comptabilisées initialement à leur valeur nominale. Celle-ci est considérée comme la meilleure approximation de leur juste valeur à l'initiation. Une provision pour dépréciation des créances douteuses est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité du Groupe à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues lors de la transaction. L'ancienneté des créances et un défaut de paiement au terme habituel du débiteur constituent des indicateurs de dépréciation d'une créance.

Le montant de la dépréciation est égal à la valeur actualisée des flux de trésorerie qui sont estimés irrécouvrables. Sur la base de l'expérience passée, les taux de dépréciation des créances sont habituellement les suivants :

– Caisses : créances supérieures à 2 ans et 3 mois :	100%
créances comprises entre 2 ans et 2 ans et 3 mois :	75%
créances comprises entre 1 an ½ et 2 ans :	50%
créances comprises entre 1 an et 1 an ½ :	25%
– Mutuelles : créances supérieures à 1 an et ½ :	100%
créances comprises entre 1 an et 1 an et ½ :	75%
– Patients : créances supérieures à 6 mois :	100%
– Résidents : créances comprises entre 6 mois et un an :	50%
créances supérieures à 1 an :	100%
– Résidents bénéficiant des aides sociales :	
créances supérieures à 2 ans :	50%
créances supérieures à 3 ans :	100%

Les créances sont comptabilisées pour leur montant actualisé lorsque l'échéance est supérieure à un an et que l'effet de l'actualisation est significatif.

Des créances clients peuvent être cédées à des établissements bancaires, dans le cadre de financements. Une analyse est alors menée pour évaluer le transfert des risques et avantages inhérents à la propriété de ces créances. Si cet examen met en évidence le transfert de la quasi-totalité de ces risques et avantages, les créances clients sont décomptabilisées du bilan et tous les droits créés ou

conservés lors du transfert sont reconnus, le cas échéant. Dans la situation inverse, les créances clients continuent à être comptabilisées au bilan et une dette financière est reconnue pour le montant cédé.

1.13 Autres créances et dettes et comptes de régularisations

L'actif courant et le passif courant comprennent principalement les créances et dettes liées au développement, aux cessions immobilières ainsi que les comptes courants envers des associés et des parties liées.

1.14 Impôts différés

Les impôts différés relatifs aux différences temporelles existant entre les bases taxables et les bases comptables des actifs et passifs consolidés sont constatés selon la méthode du report variable, au taux voté ou quasi adopté à la date de clôture.

L'essentiel des impôts différés provient de la valorisation à la juste valeur des droits d'exploitation et des ensembles immobiliers exploités détenus globalement ou conjointement par le Groupe.

Les allègements d'impôts futurs découlant de l'utilisation des reports fiscaux déficitaires sont reconnus dès lors que leur réalisation peut être raisonnablement anticipée.

Les impôts différés ne font l'objet d'aucune actualisation.

Les impôts éventuellement à la charge du Groupe sur les distributions de dividendes des filiales sont provisionnés dès lors que la décision de distribution a été prise formellement à la date d'arrêté des comptes.

Les actifs et les passifs d'impôt différé sont compensés par entité fiscale lorsqu'ils ont des échéances de renversement identiques.

Les impôts exigibles et/ou différés sont comptabilisés au compte de résultat de la période sauf s'ils sont générés par une transaction ou un événement comptabilisé directement en capitaux propres.

1.15 Contribution Economique Territoriale

La loi de finances pour 2010 publiée le 30 décembre 2009 a supprimé la Taxe Professionnelle pour la remplacer par la Contribution Economique Territoriale (C.E.T.) qui se compose de deux nouvelles contributions de nature différente :

- La Cotisation Foncière des Entreprises (C.F.E.) est assise sur les valeurs locatives des biens passibles de taxes foncières. Au regard des similitudes avec l'actuelle Taxe Professionnelle, elle est comptabilisée en tant que charge opérationnelle courante ;
- La Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (C.V.A.E) est assise sur la valeur ajoutée des entités françaises. Cette contribution s'analyse comme un impôt dû sur la base des bénéfices imposables et est comptabilisée, en application d'IAS12, en charge d'impôt sur le résultat à compter de l'exercice 2010.

En conséquence, dès l'exercice clos au 31 décembre 2009 et conformément aux dispositions d'IAS12, une charge d'impôt différé a été comptabilisée au compte de résultat. La base retenue pour la détermination de cette charge d'impôt comprend pour l'essentiel la valeur nette comptable des actifs corporels et incorporels amortissables.

Les goodwill, autorisations d'exploitation à durée de vie indéfinie et terrains ne sont pas inclus dans la base retenue au regard de l'interprétation SIC21.

1.16 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le montant figurant à l'actif du bilan dans le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » comprend la trésorerie (montants en caisse, dépôt à vue), ainsi que les équivalents de trésorerie (placements à très court terme, très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur).

Les disponibilités et valeurs mobilières de placement sont constituées par les soldes des comptes bancaires, les montants en caisse, les dépôts à terme de moins de 3 mois ainsi que les titres négociables sur des marchés officiels soumis à un risque négligeable de baisse de valeur, qui sont évalués à la juste valeur, et dont les variations sont constatées en résultat.

1.17 Actions propres

Les actions ORPEA SA détenues par la société mère sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en actions d'autocontrôle et viennent en déduction des capitaux propres et sont maintenues à leur coût d'acquisition jusqu'à leur cession.

Les gains (pertes) découlant de la cession des actions propres sont ajoutés (déduites) des réserves consolidées pour leur montant net d'impôt.

1.18 Plans d'option d'achat et d'option de souscription d'actions et attributions d'actions gratuites

Les plans de souscription d'actions sont accordés à certains salariés du Groupe.

Conformément aux dispositions de IFRS 2 - *Paiement fondé sur des actions*, les plans mis en place après le 7 novembre 2002 font l'objet d'une valorisation à la date d'attribution et d'une comptabilisation en charge de personnel sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires, en général 5 ans. Cette charge, représentant la valeur de marché de l'option à la date de son attribution, est enregistrée en contrepartie d'une augmentation des réserves.

Les plans sont valorisés selon le modèle d'évaluation de Black & Scholes.

1.19 Engagements de retraite et autres avantages du personnel

En France le Groupe applique la convention collective unique FHP du 18 avril 2002 qui octroie une indemnité au moment du départ en retraite, dont le montant est fonction de l'ancienneté du salarié, de sa classification et du salaire de fin de carrière.

Aucun autre avantage postérieur à l'emploi n'est octroyé, ni d'avantage à long terme au personnel en activité.

A l'étranger, le Groupe applique les dispositions propres à chaque pays et n'a d'engagement de retraite à prestations définies qu'en Suisse.

Les montants des engagements du Groupe en matière de pensions, de compléments de retraite et d'indemnités de départ en retraite font l'objet de provisions estimées sur la base d'évaluations actuarielles. Ces engagements sont calculés selon la méthode des unités de crédit projetées. Les hypothèses actuarielles intègrent notamment des hypothèses de rotation des effectifs, d'évolution des rémunérations, d'inflation et d'espérance de vie. Elles sont présentées au § 3.11.

L'engagement actuariel est provisionné au bilan, déduction faite, le cas échéant, des actifs de régime évalués à leur juste valeur.

Les effets cumulés des écarts actuariels, qui résultent d'ajustements liés à l'expérience ou de changements d'hypothèses relevant de la situation financière, économique générale ou liés aux conditions démographiques (changement dans le taux d'actualisation, augmentations annuelles des salaires, durée d'activité...) sont reconnus immédiatement dans le montant de l'engagement du Groupe, par la contrepartie d'une rubrique séparée des capitaux propres, « Autres réserves », en application de l'IAS 19 révisée.

La charge relative au coût des services rendus au cours de l'exercice et, le cas échéant, au coût des services passés est comptabilisée en résultat opérationnel.

Le coût de l'actualisation et le rendement attendu des actifs, calculés selon le même taux, sont comptabilisés en résultat financier.

Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE)

La 3^{ème} loi de finances rectificative pour 2012 a mis en place le CICE à compter du 1^{er} janvier 2013. En application de la norme IAS 19 – *Avantages du personnel*, le CICE a été comptabilisé en réduction des charges de personnel.

Le montant du CICE a notamment permis de maintenir le niveau des investissements destinés à financer les nécessaires travaux de rénovation et de restructuration des établissements existants ainsi que la construction et l'ouverture de nouveaux établissements, permettant ainsi la pérennisation et la création d'emplois. Il a également permis de mettre en place une mutuelle pour les salariés d'ORPEA SA. En revanche, au sein des cliniques, le montant du CICE est neutralisé par la diminution des prix de journée alloués par les autorités de santé.

1.20 Provisions

Le Groupe constate une provision lorsqu'il existe une obligation, légale ou implicite, vis-à-vis d'un tiers, que la perte ou le passif en découlant est probable et peut être raisonnablement évalué.

Au cas où cette perte ou ce passif n'est ni probable, ni ne peut être raisonnablement évalué mais demeure possible, le Groupe fait état d'un passif éventuel dans ses engagements.

Les provisions courantes sont liées au cycle d'exploitation sans considération de leur échéance de retournement. Elles concernent principalement des risques sociaux et sont évaluées par la direction des affaires sociales en fonction des risques encourus par le Groupe et de l'état d'avancement des procédures en cours.

Les provisions non courantes ne sont pas directement liées au cycle d'exploitation, et leur échéance est généralement supérieure à un an. Elles portent principalement sur des litiges, fiscaux ou autres, et des restructurations.

1.21 Dettes financières

Les dettes financières sont comptabilisées à leur valeur nominale, nette des frais d'émission associés qui sont enregistrés progressivement en résultat financier jusqu'à l'échéance selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

En cas de couverture de la charge d'intérêt future, la dette financière dont les flux sont couverts reste comptabilisée au coût amorti, la variation de valeur de la part efficace de l'instrument de couverture étant enregistrée dans les capitaux propres.

En l'absence de relation de couverture, ou pour la partie inefficace des couvertures, les variations de valeur des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

La dette financière nette est constituée des dettes financières à court et long terme, sous déduction de la valeur des placements financiers et de la trésorerie à cette date.

La dette financière intègre les prêts relais immobiliers qui sont constitués de concours bancaires affectés au financement d'immeubles d'exploitation récemment acquis ou en cours de construction.

La comptabilisation des emprunts obligataires hybrides a été effectuée en application des normes IAS 32 et IAS 39 – Instruments Financiers, en suivant le traitement suivant :

- OBSAAR 2009 et OCEANE 2010 : la composante dette a été considérée comme étant la juste valeur d'une dette sans BSA ou option de conversion, ayant des caractéristiques identiques. Elle est évaluée selon la méthode du coût amorti sur la base de son taux d'intérêt effectif. La valeur reconnue en capitaux propres n'est pas réévaluée sur la durée de l'emprunt ;
- ORNANE 2013 : l'emprunt obligataire a été décomposé en :
 - o (i) un dérivé incorporé constitutif du droit d'attribution d'actions, et dont la variation de la juste valeur depuis l'initiation, qui impacte le compte de résultat, est comptabilisé dans une rubrique bilantielle dédiée et
 - o (ii) une dette financière comptabilisée au coût amorti sur la base de son taux d'intérêt effectif.

1.22 Instruments financiers et dérivés

Le groupe utilise divers instruments financiers afin de gérer son exposition aux risques de taux. Il s'agit d'instruments de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en « Autres Actifs et Passifs Courants » et évalué à la juste valeur dès la date de transaction (cf § 3.14.1 – Stratégie de gestion du risque de taux).

1.23 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est composé essentiellement des prestations de services réalisées dans le cadre de l'hébergement et des soins apportés aux résidents et patients. Il est enregistré dès lors que la prestation est réalisée.

Pour les maisons de retraite, 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).

Pour les cliniques, le prix de journée est pris en charge :

- par le patient ou sa mutuelle, pour la partie « chambre particulière » ;
- par la Caisse Régionale d'Assurance Maladie pour la partie « soins ».

L'effet de saisonnalité est limité au nombre de jours d'activité qui est supérieur au second semestre de chaque année civile par rapport à celui du premier semestre.

1.24 Soldes intermédiaires du compte de résultat

L'activité principale du Groupe consiste à exploiter des établissements de prise en charge de dépendance temporaire et permanente.

Le résultat opérationnel courant provient de l'exploitation de ces établissements.

Les autres produits et autres charges opérationnels non courants enregistrent :

- les produits et charges afférents aux opérations immobilières du groupe : cession d'ensembles immobiliers, coûts de développement et dépréciations éventuelles ;
- les charges de développement du groupe ainsi que charges associées aux opérations de restructuration des établissements récemment acquis ;
- les produits et charges enregistrés dans le cadre de regroupements d'entreprise : charges d'acquisition, excédents de valeur ;
- les dépréciations d'actifs incorporels et de goodwill.

1.25 Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, sous déduction des actions ORPEA auto-détenues inscrites en diminution des capitaux propres.

Le résultat net par action après dilution est calculé en retenant les instruments donnant un accès différé au capital d'ORPEA (options et bons de souscription d'actions ou obligations convertibles en actions) lorsque ceux-ci sont susceptibles d'avoir un effet dilutif, ce qui est le cas, pour les options et bons de souscription, lorsque leurs prix d'exercice sont inférieurs au prix du marché. Dans ce cas, les fonds recueillis lors de l'exercice des droits sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix du marché. Cette méthode dite du « rachat d'actions » permet de déterminer les actions « non rachetées » qui s'ajoutent aux actions ordinaires en circulation et qui constituent ainsi l'effet dilutif.

1.26 Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie consolidé est préparé en utilisant la méthode indirecte : celle-ci présente l'état de rapprochement du résultat opérationnel avec la trésorerie générée par les opérations de l'exercice.

Le Groupe finançant une part importante de ses constructions par crédit-bail immobilier, les flux de trésorerie liés aux opérations de financement présentent notamment les avances concédées par les crédits bailleurs et leurs remboursements au sein des lignes « Encaissements liés aux nouveaux contrats de location financement » et « Remboursements liés aux contrats de location financement ».

La trésorerie à l'ouverture et à la clôture inclut les disponibilités et autres instruments de placement, sous déduction des découverts bancaires qui ne seraient pas affectés au financement relais des immeubles d'exploitation récemment acquis ou en cours de construction ou de restructuration.

1.27 Information sectorielle

L'information sectorielle reprend les deux segments définis par la direction du Groupe pour l'analyse de l'activité et le suivi du développement du Groupe : l'exploitation en France et l'exploitation à l'Etranger (cf § 3.19).

1.28 Croissance organique

Le groupe communique régulièrement sur le taux de croissance organique de son chiffre d'affaires.

La croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe intègre :

- la variation du chiffre d'affaires des établissements existants consécutive à l'évolution de leurs taux d'occupation et des prix de journée,
- la variation du chiffre d'affaires des établissements restructurés ou dont les capacités ont été augmentées,
- le chiffre d'affaires réalisé par les établissements créés sur l'exercice ou au titre de l'exercice précédent.

Est intégrée à la croissance organique, l'amélioration du chiffre d'affaires constatée, par rapport à la période équivalente précédente, sur les établissements récemment acquis.

1.29 Croissance externe

La croissance externe comprend l'acquisition (directement ou indirectement au travers de sociétés) d'établissements en exploitation ou en développement.

2. PERIMETRE DE CONSOLIDATION

Le chiffre d'affaires réalisé en 2014 est en progression de 21,2% par rapport à celui réalisé en 2013 soit une augmentation de 341 M€.

Le développement du groupe s'effectue à la fois par croissance organique et par croissance externe.

La croissance organique du chiffre d'affaires s'élève sur l'exercice à + 6,0 % contre + 7,1% l'exercice précédent.

Au cours de l'année 2014, le groupe a procédé à l'ouverture d'établissements en France et à l'étranger à l'issue de la réalisation de constructions initiées au cours des exercices antérieurs se répartissant ainsi :

- sept EHPAD situés à Leudeville, à La Garenne Colombes, à Parmain, à Biganos, à Eaubonne, Ollioules, Parignargues,
- trois cliniques situés à Issoire, à Cormontreuil et à Rouen,
- une clinique en Italie,
- quatre résidences en Suisse,
- deux résidences en Belgique,
- deux résidences en Allemagne.

ORPEA a par ailleurs poursuivi en 2014 sa politique de croissance externe par l'acquisition d'établissements en exploitation ou en projet :

- en France :
 - o neuf EHPAD :
 - dans le cadre de la prise de contrôle du groupe TCP DEV, cinq résidences : à Bonnières s/Seine, à Villeneuve de Rivière, à Brétigny s/ Orge, à St Barthélemy et à Ambérieu en Bugey,
 - dans le cadre de la prise de contrôle de la SAS Résidence Castel Georges : une résidence à Gennevilliers,
 - trois résidences situées à Montgeron, à Charleville Mézières et à St Omer,
 - o huit cliniques : à Seysses, à Boulogne Billancourt, à Fronton, à Vesoul, à St Honoré les Bains, à Charleville Mézières, à Nevers et à Nancy,
- en Belgique : une résidence retraite à Thier sur La Fontaine,
- en Espagne : quatre résidences dans la région de Madrid,
- en Suisse : vingt et un établissements du groupe SENEVITA en Suisse Alémanique,
- en Allemagne : soixante et un établissements du groupe SILVER CARE.

Le groupe a procédé ponctuellement à l'acquisition, directement ou au travers de sociétés, d'actifs isolés nécessaires à son développement : droits incorporels et immobiliers d'exploitation.

Au cours de l'exercice 2014, le montant des investissements liés à la croissance externe du Groupe s'est élevé à 299 M€ et le montant des dettes financières reprises par le Groupe à environ (41) M€, après remboursement de 81 M€ de dettes soumises à clause d'ownership.

Sur la base des évaluations provisoires à la juste valeur des actifs acquis, le total des investissements comptabilisés à la date de leur entrée dans le périmètre se résume comme suit :

	Nombre d'établissements	Nombre de lits	Actifs incorporels d'exploitation (en M euros)	Actifs incorporels de concession (en M euros)	Goodwills et incorporels en cours d'affectation (en M euros)	Ensembles immobiliers (en M euros)
France	17	1 221	78		37	10
Etranger	87	8 825	101	0	242	41
<i>Allemagne</i>	<i>61</i>	<i>5 963</i>			<i>194</i>	<i>0</i>
<i>Belgique</i>	<i>1</i>	<i>108</i>	<i>4</i>			<i>9</i>
<i>Espagne</i>	<i>4</i>	<i>660</i>	<i>13</i>			<i>32</i>
<i>Italie</i>						
<i>Suisse</i>	<i>21</i>	<i>2 094</i>	<i>84</i>		<i>48</i>	
Total	104	10 046	179	0	279	51

Le montant des impôts différés passifs reconnus sur ces acquisitions s'élève à environ 41 M€.

En 2013, le total des investissements comptabilisés à la date de leur entrée dans le périmètre s'établissait comme suit :

	Nombre d'établissements	Nombre de lits	Actifs incorporels d'exploitation (en M euros)	Actifs incorporels de concession (en M euros)	Goodwills et incorporels en cours d'affectation (en M euros)	Ensembles immobiliers (en M euros)
France	15	1 192	76		21	55
Etranger	4	1 342	49	0	0	49
<i>Italie</i>						
<i>Suisse</i>						
<i>Belgique</i>	4	1 342	49			49
<i>Espagne</i>						
Total	19	2 534	125	0	21	104

3. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

3.1 Goodwill

Les principaux mouvements de la période entre l'ouverture et la clôture s'analysent comme suit :

	France	Etranger	Total
Goodwills nets à l'ouverture	303 338	95 056	398 394
Regroupements d'entreprises	38 038	240 839	278 876
Goodwills nets à la clôture	341 376	335 895	677 270

Les groupes d'UGT présentant des Goodwills significatifs sont les suivants :

	31-déc-14	31-déc-13
Sous-groupe MEDITER MIEUX VIVRE acquis en 2010	87 652	87 652
Sous-groupe SENEVITA	48 465	0
Sous-Groupe SILVERCARE	193 636	0
Autres	347 517	310 742
Goodwills nets à la clôture	677 270	398 394

Aucun autre groupe d'UGT ne représente plus de 5% du total des Goodwills à la fin de l'exercice.

3.2 Immobilisations incorporelles

Les postes d'immobilisations incorporelles bruts et les amortissements cumulés correspondant sont les suivants :

	31/12/2014			31/12/2013		
	Brut	Amort. Prov	Net	Brut	Amort. Prov	Net
Autorisations d'exploitation	1 579 272	4 145	1 575 127	1 392 700	4 940	1 387 760
Acomptes et avances	6 161		6 161	6 801		6 801
Autres Immo. incorporelles	53 445	15 608	37 837	57 906	12 754	45 152
Immo. incorp. détenues en vue de la vente	-75 546		-75 546			0
Total	1 563 332	19 753	1 543 579	1 457 407	17 694	1 439 714

Au 31 décembre 2014, le poste « Autorisations d'exploitation » comptabilise les actifs incorporels d'exploitation non amortissables des sites situés en France, en Belgique et en Italie.

Les immobilisations incorporelles détenues en vue de la vente correspondent à des autorisations d'exploitation d'établissements dont la cession est programmée dans les douze mois.

Les groupes d'UGT présentant des montants d'autorisations d'exploitation significatifs sont les suivants :

	31-déc-14	31-déc-13
Sous-groupe MEDITER MIEUX VIVRE acquis en 2010	195 674	195 674
Sous-groupe SENEVITA	84 232	
Autres	1 295 221	1 192 086
Autorisations d'exploitation nettes à la clôture	1 575 127	1 387 760

Aucun autre groupe d'UGT ne représente plus de 5% du total du poste « Autorisations d'exploitation » à la fin de l'exercice.

Les amortissements des autres immobilisations incorporelles sont comptabilisés en « Amortissements et provisions » au compte de résultat.

Les pertes de valeur sont comptabilisées en « Autres charges opérationnelles non courantes ».

La variation des immobilisations incorporelles par catégorie d'immobilisation s'analyse de la façon suivante (en valeur nette) :

	Autorisations d'exploitation	Avances et acomptes	Autres	Immo incorp détenues en vue de la vente	Total
Au 31 décembre 2012	1 255 312	7 139	43 841	0	1 306 292
Augmentation	5 595	4 415	3 086		13 097
Diminution					0
Amortissements et provisions	1 872		(2 365)		(493)
Reclassements et autres	(27)	(4 753)	3		(4 778)
Variations de périmètre	125 008		587		125 595
Au 31 décembre 2013	1 387 760	6 801	45 152	0	1 439 714
Augmentation	11 147	2 758	1 589		15 494
Diminution	(11 186)	(500)	940		(10 746)
Amortissements et provisions			(2 829)		(2 829)
Reclassements et autres	8 051	(2 898)	(7 764)	(75 546)	(78 157)
Variations de périmètre	179 354		749		180 103
Au 31 décembre 2014	1 575 127	6 161	37 837	(75 546)	1 543 579

Les « Autres immobilisations incorporelles » comprennent à hauteur de 28,4 M€ des actifs incorporels de concession acquis en Espagne en 2012.

Les avances et acomptes comptabilisés en immobilisations incorporelles correspondent essentiellement aux avances et acomptes versés dans le cadre d'acquisition d'exploitations sous protocole.

3.3 Tests de dépréciation périodiques

Conformément à IAS 36 des tests de dépréciation ont été effectués en fin d'exercice 2014 sur les unités génératrices de trésorerie incluant des goodwill, des immobilisations incorporelles non amortissables et des immobilisations corporelles (cf note 1.9). Ils n'ont pas révélé de perte de valeur à comptabiliser.

La durée d'utilité retenue dans les plans d'affaires est de 5 ans et les principales hypothèses opérationnelles et de taux utilisées au 4^{ème} trimestre 2014 ont été les suivantes :

- taux de croissance à l'infini : 1,5 % ;
- taux d'actualisation : 7,5 % ;
- taux d'investissement en maintien de l'actif : 2,5 % du chiffre d'affaires.

Certaines unités génératrices de trésorerie peuvent être sensibles à une hausse hypothétique d'un des trois taux mentionnées ci-dessus.

Une variation hypothétique de 100 points de base de l'un des taux n'entraînerait pas la constatation d'une dépréciation au titre d'une perte de valeur.

3.4 Immobilisations corporelles

3.4.1 Variation des immobilisations corporelles et immobilisations en cours de construction

Les postes d'immobilisations corporelles brutes, incluant les immobilisations en cours de construction, et les amortissements cumulés correspondant sont les suivants :

	31/12/2014			31/12/2013		
	Brut	Amort. Prov	Net	Brut	Amort. Prov	Net
Terrains	798 992	2 831	796 161	760 176	2 825	757 351
Constructions	1 754 242	359 487	1 394 755	1 664 531	327 343	1 337 187
Installations Techniques	240 889	153 784	87 105	191 178	123 517	67 661
Immobilisations en cours de construction	585 783	1 251	584 532	570 193	1 251	568 942
Autres Immo. Corporelles	123 457	79 029	44 428	107 861	67 147	40 714
Immo. corp. détenues en vue de la vente	-124 454		-124 454	(210 014)		(210 014)
Total	3 378 910	596 382	2 782 528	3 083 924	522 083	2 561 842

Les amortissements sont comptabilisés en « Amortissements et provisions » au compte de résultat.

Les pertes de valeur sont, le cas échéant comptabilisées en « Autres charges opérationnelles non courantes ».

La variation de la valeur nette des immobilisations s'analyse comme suit :

	Terrains	Constructions	Installations techniques	Immo. en cours de construction	Autres	Immo corp détenues en vue de la vente	Total
Au 31 décembre 2012	718 026	1 190 265	71 572	553 881	38 885	(120 700)	2 451 928
Acquisitions	13 851	34 908	10 995	291 655	4 930		356 339
Variation de valeur							0
Cessions et sorties	(21 252)	(65 236)	(734)	(109 535)	(442)		(197 199)
Amortissements & provisions	(2 741)	(44 656)	(18 307)	434	(5 204)		(70 474)
Reclassements et autres	30 263	143 729	1 568	(175 610)	(1)	(89 314)	(89 364)
Variations de périmètre	19 205	78 178	2 565	8 118	2 545		110 610
Au 31 décembre 2013	757 351	1 337 187	67 661	568 942	40 714	(210 014)	2 561 842
Acquisitions	8 858	29 036	35 291	290 011	3 022		366 218
Variation de valeur	35 637						35 637
Cessions et sorties	(29 509)	(62 767)	(596)	(166 030)	(597)		(259 499)
Amortissements & provisions		(44 906)	(23 549)		(6 779)		(75 234)
Reclassements et autres	18 770	89 882	(4 398)	(108 761)	3 891	85 560	84 943
Variations de périmètre	5 055	46 323	12 697	370	4 177		68 622
Au 31 décembre 2014	796 161	1 394 755	87 105	584 532	44 428	(124 454)	2 782 528

Les principales variations de l'exercice 2014 comprennent :

- les investissements nécessaires à l'exploitation courante des établissements, les investissements dans de nouveaux immeubles ou extensions, ainsi que les ensembles immobiliers et autres actifs corporels acquis sur l'exercice dans le cadre des regroupements d'entreprises et ceux en cours de construction ;
- les cessions d'ensembles immobiliers en Belgique et en France.

3.4.2 Comptabilisation à la valeur réévaluée des ensembles immobiliers exploités

L'incidence de la valorisation selon IAS 16 des ensembles immobiliers exploités se présente comme suit :

Incidence de la valorisation IAS16			
	31-déc-14	31-déc-13	Variation
Ecart de réévaluation brut	441 953	407 343	34 610
Amortissements	-15 422	-13 406	-2 016
Ecart de réévaluation net	426 531	393 937	32 594

L'écart de réévaluation brut des ensembles immobiliers s'élève à 442,0 M€ au 31 décembre 2014 contre 407,3 M€ fin 2013.

Les principales variations de valeurs proviennent des réévaluations de l'exercice pour un montant de 35,6 M€ et de la cession de deux immeubles précédemment réévalués pour un montant de 1,0 M€.

La variation des amortissements provient des amortissements complémentaires relatifs à la réévaluation des constructions à hauteur de 2,0 M€.

L'impôt corrélatif à la comptabilisation de la réévaluation, calculé au taux de droit commun, s'élève à 153,4 M€.

Les valorisations moyennes des ensembles immobiliers réévalués se résument comme suit :

Prix (en €) au m ² SHON	31-déc-14	31-déc-13
Paris	5 879	5 702
Banlieue parisienne proche et côtée	4 101	4 003
Région parisienne ou grandes villes de province	2 829	2 766
Autres	1 956	1 914

3.4.3 Locations – financement

Les immobilisations corporelles financées par location-financement comprennent les immobilisations suivantes pour leur valeur brute:

	31-déc-14	31-déc-13
Terrains	176 558	191 920
Constructions	620 478	622 037
Immobilisations en location-financement	797 036	813 957

Les locations-financements sont exclusivement constituées de contrats de crédit-bail.

L'échéancier des paiements minimaux au titre des contrats de location-financement est présenté au § 3.23.

3.4.4 Locations simples

La charge locative s'analyse comme suit :

	31-déc-14	31-déc-13
Loyers	187 691	135 194
Total charge locative	187 691	135 194

Les locations-simples sont constituées de baux renouvelables à loyers fixes révisables en fonction majoritairement de taux fixes, ou du coût de la construction, du taux de revalorisation des pensions des personnes âgées.

La principale hausse de la charge locative en 2014, d'un montant de 34 M€, provient de l'acquisition des sous-groupes SENEVITA et SILVERCARE.

L'échéancier des paiements minimaux au titre des contrats de location simple est présenté au § 3.23.

3.5 Participations dans les entreprises associées et coentreprises

Au 31 décembre 2014, les participations dans les entreprises associées et coentreprises se présentent comme suit :

Entreprises associées et coentreprises	Pourcentage de détention au 31 décembre 2014	Valeur comptable des participations (en K€)
PCM (Six établissements de soins)	45,0%	20 604
COFINEA (Société immobilière)	49,0%	5 011
IDS (Société immobilière)	49,9%	13 210
Autres	49,9%	6 184
Total		45 009
Résultat mis en équivalence au titre des exercices précédents		4 575
Résultat mis en équivalence au titre de l'exercice		1 788
Participation dans les entreprises associées et coentreprises		51 371

Eu égard au montant des investissements individuels, des flux financiers existants avec ces sociétés et de la stratégie globale du Groupe ORPEA en France et à l'étranger, la direction du Groupe estime que ces participations ne sont pas individuellement significatives.

Au 31 décembre 2014, les principaux agrégats relatifs aux entreprises associées et coentreprises, présentés en fonction de la quote-part de détention, se décomposent comme suit :

	(en K€)
Actifs non courants	147 458
Actifs courants	48 593
Capitaux propres	30 850
Passifs non courants	93 835
Passifs courants	71 365
Chiffre d'affaires	39 471
Résultat mis en équivalence	1 788
Autres éléments du résultat global	-476
Résultat global net	1 312

3.6 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont détaillés ci-dessous :

	31-déc-14 Net	31-déc-13 Net
Titres non consolidés	22 094	9 459
Prêts	15 338	12 659
Dépôts et cautionnements	8 795	6 286
Total	46 227	28 405

Les titres non consolidés sont constitués par des participations dans des sociétés qui n'ont pas eu d'activité significative en rapport avec celle du Groupe et par des participations mutualistes bancaires.

Les « Prêts » sont principalement constitués des prêts en cours au titre de l'effort construction au niveau des filiales françaises.

Le poste « Dépôts et cautionnements » comprend les dépôts et cautionnements de toute nature que le Groupe peut être amené à verser dans l'exercice de son exploitation.

3.7 Créances clients et comptes rattachés

	31-déc-14	31-déc-13
Créances clients	104 558	80 259
Total	104 558	80 259

De par la nature de l'activité, l'ensemble des créances clients est payable dans le délai d'un mois en France.

La principale variation des « Créances clients et autres comptes rattachés » provient des acquisitions réalisées sur l'exercice pour 19 M€.

En décembre 2014, le Groupe a cédé des créances pour un montant total de 58 M€. Ces créances ont été décomptabilisées à hauteur du montant financé, soit 53 M€. Le reliquat (5) M€ constituant un dépôt de rétention, reste comptabilisé à l'actif du bilan.

A fin 2013, les créances cédées étaient décomptabilisées pour un montant de 30 M€.

3.8 Autres créances et comptes de régularisation

	31-déc-14	31-déc-13
Créances liées au développement	59 051	30 903
Créances sur cessions immobilières	32 034	31 062
Créances de TVA	32 227	28 625
Avances et acomptes versés sur commandes	4 912	4 155
Comptes courants (associés et parties liées)	34 752	45 053
Débiteurs divers	35 089	24 131
Fournisseurs débiteurs	13 353	12 566
Charges constatées d'avance d'exploitation	12 605	7 339
Total	224 024	183 835

Les créances liées au développement sont principalement constituées par les montants versés dans le cadre des acquisitions de sociétés, d'autorisations d'exploitation de lits de cliniques ou de maisons de retraite ou lors de la construction d'ensembles immobiliers.

Les constructions immobilières accompagnant le développement du groupe expliquent principalement le montant des créances de TVA.

3.9 Actifs détenus en vue de la vente

Les actifs disponibles à la vente sont constitués à hauteur de 125 M€ d'ensembles immobiliers que le groupe a décidé de céder, en bloc ou par lots, à des investisseurs pour ensuite les prendre à bail dans le cadre de locations simples et à hauteur de 75 M€ d'autorisations d'exploitation.

3.10 Capitaux propres

3.10.1 Capital social

	31-déc.-14	31-déc.-13
Nombre total d'actions	55 567 893	55 476 991
Nombre d'actions émises	55 567 893	55 476 991
Valeur nominale en €de l'action	1,25	1,25
Capital social en euros	69 459 866	69 346 239
Actions de la société détenues par le groupe	19 500	11 871

Depuis le 31 décembre 2012, les augmentations de capital et les options de souscription d'actions ont fait évoluer le capital et les primes comme suit :

(en milliers d'euros)	Nombre cumulé d'actions	Montant du capital	Réserves liées au capital
Capital au 31/12/2012	52 998 062	66 248	378 872
Reclassement			3 217
Exercice BSAAR			(4 824)
Exercice OCEANE			
Augmentation de capital	2 478 929	3 099	95 776
Capital au 31/12/2013	55 476 991	69 346	473 042
Reclassement			
Exercice BSAAR	89 419	112	3 079
Exercice OCEANE	1 483	2	
Augmentation de capital			
Capital au 31/12/2014	55 567 893	69 460	476 121

3.10.2 Résultat par action

Calcul du nombre moyen pondéré d'actions détenues :

	31-déc-14		31-déc-13	
	de base	dilué	de base	dilué
Actions ordinaires	55 476 991	55 498 945	53 106 727	53 106 727
Actions d'autocontrôle	(15 686)		(16 377)	(16 377)
BSAAR	36 664	100 012		
OCEANE	976	4 565 519		4 069 635
Nombre moyen pondéré d'actions	55 498 945	60 164 476	53 090 350	57 159 985

Résultat net par action :

(en euros)	31-déc-14		31-déc-13	
	de base	dilué	de base	dilué
Résultat net - part du groupe	2,18	2,08	2,15	2,08

3.10.3 Dividendes

L'Assemblée Générale du 25 juin 2014 a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2013 d'un montant unitaire de 0,70 euros par action soit un total de 38 833 894 euros versés fin juillet 2014.

3.10.4 Bons de souscription d'actions

Le 17 août 2009, la société ORPEA a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire sous forme d'OBSAAR. Cette opération a conduit à créer 1 190 787 bons de souscriptions. Ces bons seront exerçables du 14 août 2011 au 14 août 2015 inclus et permettront de souscrire à 1,062 actions ORPEA pour un prix d'exercice de 37,90 €.

Au cours de l'exercice 2013, 917 041 BSAAR ont été rachetés puis annulés par la société ORPEA dans le cadre de l'Offre Publique d'Achat initiée par la société et ayant reçu de l'AMF le visa n°13-459 en date du 17 septembre 2013.

Au cours de l'exercice 2014, 84 460 BSAAR ont été exercés.

L'effet dilutif potentiel des 161 556 BSAAR restant en circulation au 31 décembre 2014 est de 0,31%.

3.10.5 Actions propres

L'Assemblée Générale a autorisé un programme de rachat d'actions.

Ce programme a diverses finalités : il est destiné à permettre à la société notamment d'assurer la liquidité et d'animer le marché, d'optimiser sa gestion des capitaux propres et d'attribuer des actions aux salariés notamment par voie d'attribution d'actions gratuites.

Le 29 décembre 2009, 68 420 actions ont été attribuées au profit de 1 975 salariés du groupe.

Au 31 décembre 2014, le Groupe détenait 19 500 actions propres.

3.11 Provisions

Les provisions se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	31-déc-13	Variations de périmètre et autres	Ecart actuariel	Reclassement	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		31-déc-14
						Provisions utilisées	Provisions non utilisées	
Prov risques et charges	44 378	6 629		(831)	13 526	(8 029)	(2 875)	52 799
Prov restructuration	7 798	19 273				(10 049)		17 023
Total	52 176	25 902		(831)	13 526	(18 078)	(2 875)	69 821
Prov ind et engagt retraite	33 998	8 716	1 525	609	1 777	(493)		46 136

Les variations au titre des provisions proviennent principalement de l'acquisition au cours du premier semestre 2014 du groupe suisse SENEVITA ainsi que du risque inhérent à une différence d'appréciation entre la société ORPEA et l'administration fiscale dans l'application des règles de calcul du prorata de TVA à hauteur de 6,4 M€ (au 31 décembre 2014, la provision à ce titre s'élève à 20,7 M€).

Les sociétés ORPEA et CLINEA ainsi que certaines filiales du Groupe font l'objet de contrôles fiscaux. La majeure partie des redressements notifiés par l'administration fiscale est contestée par ces sociétés, aucune provision n'est alors constituée au titre de ces redressements. Les redressements non contestés sont comptabilisés sur l'exercice.

La part des provisions à moins d'un an, d'un total de 19,2 M€, comprend, à fin 2014, les provisions pour litiges sociaux pour 13,5 M€ ainsi que les provisions pour restructuration pour 5,7 M€.

La provision pour engagements de retraite se détaille comme suit :

(en milliers d'euros)	31-déc-14	31-déc-13
France	31 286	29 742
Etranger	14 851	4 256
Totaux	46 136	33 998

L'évolution de la situation financière des engagements de retraite France et assimilés se détaille comme suit :

(en milliers d'euros)	31-déc-14				31-déc-13			
	Valeur actuelle de l'obligation	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres	Valeur actuelle de l'obligation	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres
Ouverture	29 742	(29 742)			24 206	(24 206)		
Coût des services courants	1 966	(1 966)	(1 966)		1 855	(1 855)	(1 855)	
Charge d'intérêt (désactualisation)	892	(892)	(892)		755	(755)	(755)	
Rendement attendu des actifs								
Cotisations de l'employeur								
Ecarts actuariels	(1 669)	1 669		1 669	2 923	(2 923)		(2 923)
Prestations de retraite payées	(1 643)	1 643			(1 821)	1 821		
Variations de périmètre	1 998	(1 998)			1 824	(1 824)		
Clôture	31 286	(31 286)	(2 858)	1 669	29 742	(29 742)	(2 610)	(2 923)

L'évolution de la situation financière des engagements de retraite Etranger et assimilés se détaille comme suit :

(en milliers d'euros)	31-déc-14				31-déc-13			
	Valeur actuelle de l'obligation (*)	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres	Valeur actuelle de l'obligation (*)	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres
Ouverture	4 256	(4 256)			4 592	(4 592)		
Coût des services courants	1 556	(1 556)	(1 556)		40	(40)	(40)	
Charge d'intérêt (désactualisation)	994	(994)	(994)		91	(91)	(91)	
Rendement attendu des actifs	(715)	715	715		(76)	76	76	
Cotisations de l'employeur	(1 544)	1 544	1 544		(206)	206	206	
Ecarts actuariels	3 194	(3 194)		(3 194)	(185)	185		185
Prestations de retraite payées	(222)	222	222					
Variations de périmètre	7 331	(7 331)						
Clôture	14 851	(14 851)	(69)	(3 194)	4 256	(4 256)	152	185

(*) net des fonds de couverture

Les effets de périmètre concernent la filiale suisse SENEVITA.

Les principales hypothèses actuarielles au 31 décembre 2014 sont les suivantes :

	31-déc-14		31-déc-13	
	France	Etranger	France	Etranger
Taux d'actualisation	1,50%	entre 1% et 1,20%	3,12%	1,90%
Taux de revalorisation annuelle des salaires en tenant compte de l'inflation	2,50%	entre 1,25% et 1,75%	2,50%	2,25%
Taux de rendement attendu des actifs de couverture	NA	entre 1% et 1,20%	NA	1,90%
Age de départ en retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans
Taux de charges sociales	taux moyen réel		taux moyen réel	

Les écarts actuariels constatés sur l'exercice en contrepartie des capitaux propres résultent de changements d'hypothèses relevant de la situation financière (taux d'actualisation) et d'ajustements liés à l'expérience, notamment en ce qui concerne les hypothèses de rotation des collaborateurs.

Au 31 décembre 2014, la sensibilité de l'engagement de retraite France à une variation de +0,5% du taux d'actualisation est de (1,8) M€.

3.12 Dettes financières et trésorerie

L'endettement financier net d'ORPEA se décompose de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	Net 31 décembre 2014	Net 31 décembre 2013
Emprunts et dettes long terme / établissements de crédit	263 647	191 813
Dettes correspondant à des contrats de location financement	585 278	623 295
Emprunts obligataires	865 362	922 236
Prêts relais	584 291	230 038
Emprunts et dettes financières diverses	702 116	448 116
Total dettes financières brutes (*)	3 000 694	2 415 497
Trésorerie	(462 287)	(334 392)
Equivalents de trésorerie	(159 619)	(133 958)
Total dettes financières nettes (*)	2 378 788	1 947 146

(*) Dont dette associée à des actifs détenus en vue de la vente

Les variations des dettes financières au cours de l'exercice 2014 se présentent ainsi :

(en milliers d'euros)	31-déc-13	Augmentation	Diminution	Variations de périmètre	31-déc-14
Emprunts obligataires	922 236	8 143	(65 017)		865 362
Emprunts et dettes long terme / établissements de crédit	191 813	137 136	(78 024)	12 722	263 647
Dettes correspondant à des contrats de location financement	623 295	67 933	(120 928)	14 978	585 278
Prêts relais	230 038	674 352	(326 259)	6 160	584 291
Emprunts et dettes financières diverses	448 116	404 246	(157 101)	6 855	702 116
Total des dettes financières brutes (*)	2 415 497	1 291 810	(747 329)	40 715	3 000 694
Trésorerie et équivalents	(468 351)	(153 555)			(621 906)
Total des dettes financières nettes (*)	1 947 146	1 138 255	(747 329)	40 715	2 378 788
Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente (**)	(210 014)		10 014		(200 000)
Dettes financières nettes hors dette associée à des actifs détenus en vue de la vente	1 737 132	1 138 255	(737 315)	40 715	2 178 788

(*) dont dette associée à des actifs détenus en vue de la vente.

(**) financement par prêts relais

La répartition par échéance de la dette nette de la trésorerie positive se présente ainsi :

	31-déc-14	Moins d'un an (*)	Plus d'un an et moins de cinq ans	Cinq ans et plus
Emprunts obligataires	865 362	63 559	317 213	484 590
Emprunts et dettes long terme / établissements de crédit	263 647	39 175	201 658	22 814
Dettes correspondant à des contrats de location financement	585 278	71 858	276 431	236 989
Prêts relais	584 291	231 270	349 043	3 978
Emprunts et dettes financières diverses	702 116	115 807	398 163	188 146
Total des dettes financières brutes (*)	3 000 694	521 669	1 542 508	936 516
Trésorerie et équivalents	(621 906)	(621 906)		
Total des dettes financières nettes (*)	2 378 788	(100 237)	1 542 508	936 516

(*) dont dette associée à des actifs détenus en vue de la vente.

Le détail des échéances à plus d'un an et moins de cinq ans se présente ainsi :

	Plus d'un an et moins de cinq ans	2 016	2 017	2 018	2 019
Emprunts obligataires	317 213	(1 153)	(1 159)	138 964	180 561
Emprunts et dettes long terme / établissements de crédit	201 658	55 644	79 108	49 362	17 544
Dettes correspondant à des contrats de location financement	276 431	85 584	83 672	53 356	53 819
Prêts relais	349 043	230 800	66 156	38 521	13 566
Emprunts et dettes financières diverses	398 163	95 582	81 007	63 139	158 435
Total des dettes financières brutes par année	1 542 508	466 457	308 784	343 342	423 925

Politique de financement du Groupe

Le financement des activités du Groupe est organisé autour de trois axes :

- Financement des ensembles immobiliers en exploitation par crédit-bail immobilier ou prêt bancaire amortissables d'une durée généralement de 12 ans ;
- Financement de l'acquisition d'établissements en exploitation, d'autorisations d'exploiter, etc., principalement par prêt bancaire amortissable majoritairement sur 5 ou 7 ans ;

- Financement des ensembles immobiliers récemment acquis ou en cours de restructuration ou de construction par prêt relais immobilier.

Les prêts relais immobiliers sont constitués de lignes de financement dédiées à un projet ainsi que de lignes globales de concours bancaires. Ces ensembles immobiliers sont destinés à être cédés à des tiers ou à être conservés par le groupe ; dans ce cas ils font l'objet d'un financement ultérieur généralement au moyen de contrats de location financement.

La politique de développement du Groupe conduit à mettre en place de nouvelles lignes de financements bancaires et à procéder à la cession d'ensembles immobiliers auprès d'investisseurs.

Covenants bancaires

Un certain nombre d'emprunts souscrits par le groupe, autres que les locations-financement immobilières est conditionnée depuis le 31 décembre 2006 par des engagements définis contractuellement en fonction des rapports:

$$R1 = \frac{\text{dette financière nette consolidée (hors dette immobilière)}}{\text{EBE consolidé} - 6 \% \text{ dette immobilière}}$$

et

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

Au 31 décembre 2014, ces deux ratios s'élèvent respectivement à 2,8 et 1,2 dans les limites imposées qui sont principalement, au 31 décembre 2014, de 5,5 pour R1 et de 2,0 pour R2.

Emprunts obligataires

OBSAAR : La société ORPEA a procédé au cours du second semestre 2009 à l'émission d'un emprunt obligataire sous forme d'OBSAAR d'un montant nominal de 217 M€ et d'un montant net en IFRS de 209 M€. Les OBSAAR attachés aux obligations ont été valorisés à leur juste valeur et comptabilisé en capitaux propres pour 3 M€.

Cet emprunt a été amorti en 2012 comme il le sera en 2013 à hauteur de 20 % du nominal l'an et en 2014 et 2015 à hauteur de 30 % l'an. Le taux de rémunération à l'émission est EURIBOR 3 mois + 137 points de base hors frais. Les conditions et modalités de cet emprunt obligataire sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°09-225 en date du 15 juillet 2009.

OCEANE : La société ORPEA a procédé au cours du second semestre 2010 à l'émission de 4 069 635 obligations à option de conversion et / ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) au prix unitaire de 44,23 €, pour un montant nominal total de 180 M€ et d'un montant net en IFRS de 173 M€. L'option de conversion a été comptabilisée en capitaux propres pour 3 M€.

Cet emprunt est remboursable in fine au 1^{er} janvier 2016. Le taux de rémunération à l'émission est de 3,875 % l'an. Les obligataires ont la faculté de convertir leurs obligations en actions (à raison de 1,107 actions pour une obligation) entre le 15 décembre 2010 et jusqu'au septième jour ouvré inclus qui précède la date de remboursement normal au prix de 44,23 € par action. Les conditions et modalités

de cet emprunt obligataire sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°10-429 en date du 7 décembre 2010.

La conversion de l'OCEANE, dont les conditions étaient remplies à compter du 22 décembre 2014, a été réalisée le 4 février 2015.

ORNANE : Le 9 juillet 2013, ORPEA a procédé au lancement d'un emprunt sous forme d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE) ayant pour date de jouissance le 17 juillet 2013 et pour échéance le 1er janvier 2020. Les conditions et modalités de cet emprunt obligataire sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°13-338 en date du 9 juillet 2013.

Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 198 millions d'euros, soit 4 260 631 obligations d'une valeur nominale unitaire de 46,56 euros.

Les obligations portent intérêt au taux fixe de 1,75 % l'an sur toute la durée de l'emprunt, payable semestriellement à terme échu.

Le contrat d'Ornane offre aux obligataires la possibilité d'obtenir la conversion de leurs obligations en numéraire ou en actions nouvelles, selon les conditions énumérées dans la note d'opération, à compter de la date d'émission et jusqu'au 18^{ème} jour de bourse (exclu) précédant le 1^{er} janvier. Toutefois, ORPEA peut exercer un droit de remboursement anticipé si le cours de l'action excède de 130 % de la valeur nominale de l'obligation, mais uniquement à compter du 1^{er} février 2017.

Le droit d'attribution constitue un dérivé selon la norme IAS 39 dont la variation de la juste valeur doit être comptabilisée au compte de résultat.

En effet, ORPEA bénéficie d'une option d'achat sur ses propres titres en cas de dépassement du seuil de 130% du cours de référence, mais sur une période d'exercice plus limitée et l'obligataire, bénéficiant en cas de remboursement anticipé à l'initiative d'ORPEA d'un droit d'exercice, est titulaire d'une option d'achat croisée lui permettant de sécuriser son gain.

Le contrat prévoit également des mécanismes classiques anti-dilution en cas d'augmentation de capital, de distributions de réserves (y compris des résultats des périodes 2012-2018), etc...

Autres emprunts obligataires :

Le Groupe ORPEA a procédé au cours de l'année 2012 à l'émission de trois emprunts obligataires sur le marché Euro PP avec émission de :

- 1 930 obligations réalisée en deux tranches (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°12-580 en date du 28 novembre 2012) :
 - o Tranche A : pour un montant de 65 M€, soit 650 obligations au prix unitaire de 100 000 €. Cet emprunt est remboursable in fine au 10 janvier 2018. Le taux de rémunération à l'émission est de 4,10 % l'an ;
 - o Tranche B : pour un montant de 128 M€, soit 1 280 obligations au prix unitaire de 100 000€. Cet emprunt est remboursable in fine au 30 mai 2019. Le taux de rémunération à l'émission est de 4,60 % l'an.

- 200 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 20 M€ (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°12-579 en date du 28 novembre 2012). Cet emprunt est remboursable in fine au 30 novembre 2018. Le taux de rémunération à l'émission est de 4,20 % l'an.

- 900 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 90 M€. Cet emprunt est remboursable in fine au 4 décembre 2026. Le taux de rémunération à l'émission est de 5,25 % l'an.

Le Groupe ORPEA a procédé au cours de l'année 2013 à l'émission de trois nouveaux emprunts obligataires avec émission de :

- 330 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 33 M€ (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°13-152 en date du 10 avril 2013). Cet emprunt est remboursable in fine au 30 mai 2019. Le taux de rémunération à l'émission est de 4,60 % l'an.
- 200 obligations au prix unitaire de 100 000€, pour un montant total de 20 M€ (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°13-357 en date du 11 juillet 2013). Cet emprunt est remboursable in fine au 30 novembre 2019. Le taux de rémunération à l'émission est de 4,15 % l'an.
- en Belgique, 750 obligations au prix unitaire de 100 000€, pour un montant de 75 M€. Cet emprunt est remboursable in fine en deux tranches :
 - o la première au 31 décembre 2018 pour 550 obligations, au taux de rémunération de 4,00 % l'an,
 - o la deuxième au 31 décembre 2020 pour 200 obligations, au taux de rémunération de 4,45% l'an.
- Au cours de l'exercice 2014, le Groupe a procédé à l'émission d'un emprunt de type « Schuldschein » pour un montant de 203 M€, sur différentes maturités, soit :
 - o 117,0 M€ à échéance le 25 juillet 2019, à taux fixe et variable,
 - o 29,5 M€ à échéance le 27 juillet 2020, à taux fixe et variable,
 - o 50,0 M€ à échéance le 27 juillet 2021, à taux fixe et variable,
 - o 6,5 M€ à échéance le 24 juillet 2024, à taux fixe.

Le Groupe a également procédé à l'émission d'un emprunt obligataire sur le marché Euro PP avec émission de 520 obligations au prix unitaire de 100 000 € (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°14-443 en date du 29 juillet 2014). Cet emprunt est remboursable in fine au 31 juillet 2021. Le taux de rémunération à l'émission est de 3,327% l'an.

Trésorerie

A fin 2014, la trésorerie positive du groupe est composée de 159 619 K€ de placements courts termes de type comptes à terme non spéculatifs auprès d'établissements de premier rang et de 462 287 K€ de soldes bancaires créditeurs.

3.13 Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE

La variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE depuis l'initiation évolue comme suit :

	(en K€)
Variation sur 2013	4 893
Variation sur le premier semestre 2014	23 200
Variation sur le deuxième semestre 2014	1 900
Variation totale depuis l'initiation	29 993

Au 31 décembre 2014, la variation de juste valeur comptabilisée en résultat financier s'élève à 25,1 M€. Sur la base des données au 31 décembre 2014, une variation de +/- 10% du cours du titre ORPEA induirait une variation de la valorisation de l'option de +/- 5,5 M€ qui affecterait le compte de résultat. Si l'option venait à être exercée, en cas de franchissement du strike, elle donnerait lieu à attribution d'actions.

3.14 Instruments financiers

3.14.1 Risque de taux

Stratégie de gestion du risque de taux :

La structure de la dette financière du Groupe principalement composée de dette domestique à taux variable, l'expose au risque de hausse des taux courts de la zone euro.

La stratégie du groupe consiste à couvrir le risque de variation de taux d'intérêt sur les trois quarts de la dette financière nette consolidée. A cet effet, le groupe recourt à des emprunts à taux fixes ou utilise des instruments financiers pour couvrir sa dette à taux variable. Ces instruments financiers prennent la forme de contrats d'échanges de taux dans lesquels la contrepartie reçoit principalement l'Euribor (3 mois) et paye un taux fixe spécifique à chaque contrat et d'options de taux d'intérêts (caps, collars, etc...). Le groupe met en œuvre une comptabilité de couverture conforme à IAS 39, qualifiant ces opérations de couvertures de flux de trésorerie futurs. Les plus et moins values latentes résultant de la valeur de marché de ces dérivés sont comptabilisées en capitaux propres à la clôture de l'exercice.

La mise en place de produits de couverture pour limiter le risque de taux expose le Groupe à une éventuelle défaillance d'une contrepartie. Le risque de contrepartie est le risque de devoir remplacer une opération de couverture au taux de marché en vigueur à la suite d'un défaut d'une contrepartie. L'analyse menée par le Groupe n'a pas conduit à identifier d'impact matériel de ce risque.

Portefeuille de dérivés de taux :

Au 31 décembre 2014, comme au 31 décembre 2013, le portefeuille de dérivés se compose de contrats d'échanges de taux payeurs à taux fixes, contre Euribor, principalement 3 mois et d'options de taux d'intérêt. Ces instruments dérivés ont soit un profil de nominal constant soit un profil amortissable.

A fin 2013, la maturité des dérivés de taux était la suivante :

Echéancier (M€)					
	2014	2015	2016	2017	2018
Notionnel moyen (M€)	1 366	1 367	1 398	1 295	1 070
Taux d'intérêt	2,6%	2,3%	1,8%	1,7%	1,7%

A fin 2014, la maturité des dérivés de taux est la suivante :

Echéancier (M€)					
	2015	2016	2017	2018	2019
Notionnel moyen (M€)	1 372	1 403	1 323	1 198	842
Taux d'intérêt	2,3%	1,8%	1,7%	1,7%	1,3%

Au 31 décembre 2013, la juste valeur accumulée sur des instruments dérivés de couverture, soit – 62,5 millions d'euros, a été intégralement comptabilisée en capitaux propres, au titre des couvertures de flux d'intérêt futurs.

Au 31 décembre 2014, la juste valeur accumulée sur des instruments dérivés de couverture, soit – 102,5 millions d'euros, a été intégralement comptabilisée en capitaux propres, au titre des couvertures de flux d'intérêt futurs.

Analyse de sensibilité de la situation du groupe à l'évolution des taux :

L'impact d'une hausse et d'une baisse de la courbe des taux de 1% sur le résultat du Groupe provient :

- du montant de la dette à taux variable nette de la trésorerie disponible, au titre de la variation des intérêts ;
- de l'évolution de la juste valeur de ses instruments dérivés.

La juste valeur des instruments dérivés est sensible à l'évolution de la courbe des taux et à l'évolution de la volatilité. Cette dernière est supposée constante dans l'analyse.

Au 31 décembre 2014, le Groupe a une dette nette de 2 379 M€ dont environ 33 % sont nativement à taux fixe, le solde étant à taux variable.

Compte tenu des couvertures mises en place :

- l'effet d'une hausse de la courbe des taux de 1% (100 points de base) augmenterait la charge financière du groupe (avant impôt et activation des frais financiers) de 2,9 M€ ;
- l'incidence d'une baisse de 0,2 % (20 points de base compte tenu du niveau actuel des taux) diminuerait la charge financière de 0,6 M€.

Variation de l'écart de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie futurs :

(en milliers d'euros)	31-déc-14	31-déc-13
Ecart de réévaluation à l'ouverture	(62 466)	(100 496)
Variation de juste valeur de la période en capitaux propres	(71 641)	2 024
Juste valeur constatée en résultat de la période	31 617	36 006
Incidence sur le résultat global de la période	(40 024)	38 030
Ecart de réévaluation à la clôture	(102 490)	(62 466)

3.14.2 Valeur des instruments financiers hors dérivés

(en milliers d'euros)	31-déc-14	31-déc-13
Titres de participation	22 094	9 459
Autres actifs financiers non courants	15 338	18 945
Valeurs mobilières de placement	159 619	133 958
Instruments financiers hors dérivés	197 050	162 362

3.15 Fournisseurs et comptes rattachés

	31-déc-14 Net	31-déc-13 Net
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	234 217	199 426
Total	234 217	199 426

La principale variation des « Dettes fournisseurs et autres comptes rattachés » provient des acquisitions réalisées sur l'exercice pour 18 M€.

3.16 Dettes fiscales et sociales

La variation des dettes fiscales et sociales est liée au fort développement du Groupe. Elle est générée par l'augmentation du nombre de salariés ainsi que par l'augmentation de la TVA liée aux opérations de constructions réalisées par le groupe.

3.17 Autres dettes et comptes de régularisation

	31-déc-14	31-déc-13
	Net	Net
Dettes liées au développement	83 615	109 602
Dépôts de garantie	43 877	35 729
Engagements de travaux sur immeubles cédés	2 984	3 468
Clients créditeurs	1 339	1 813
Autres produits constatés d'avance	16 974	12 031
Instruments dérivés de taux	102 490	62 466
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	13 336	12 741
Comptes courants (associés et parties liées)	19 224	80 988
Divers	84 978	59 047
Total	368 816	377 885

Les dépôts de garantie sont essentiellement constitués des sommes versées par les résidents en début de séjour.

3.18 Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente

Les dettes associées à des actifs en vue de la vente correspondent au financement de ces actifs.

3.19 Information sectorielle

	31-déc-14	31-déc-13
Chiffre d'affaires		
France	1 499 771	1 342 268
Belgique	164 949	158 101
Espagne	55 620	49 569
Italie	41 612	38 451
Suisse	84 412	19 532
Allemagne	102 216	
Total	1 948 580	1 607 922
Résultat opérationnel courant avant loyers et dotations aux amortissements et provisions		
France	424 426	374 889
Belgique	35 460	35 098
Espagne	13 175	12 102
Italie	5 415	5 301
Suisse	31 310	5 818
Allemagne	28 033	
Total	537 819	433 209
Actif du bilan		
France	5 133 188	4 691 953
Europe hors France	1 153 000	759 637
Total	6 286 187	5 451 591
Passif hors capitaux propres		
France	4 144 521	3 524 323
Europe hors France	643 320	513 915
Total	4 787 841	4 038 237

Les montants encourus pour l'acquisition d'actifs sectoriels sont présentés au § 2.

3.20 Autres produits et charges opérationnels non courants

<i>(en milliers d'euros)</i>	31-déc-14	31-déc-13
Produits de cessions immobilières	244 673	213 171
Coût de cessions immobilières	(199 192)	(157 767)
Reprise sur provisions	8 467	10 192
Dotations aux provisions	(5 188)	(13 726)
Autres produits	32 266	32 580
Autres charges	(43 336)	(43 345)
Autres produits et charges opérationnels non courants	37 689	41 105

Les autres produits et charges non courants sont composés essentiellement du bénéfice net réalisé sur les cessions d'actifs immobiliers pour 45 M€, des produits et (charges) nets liés aux acquisitions dans le cadre de regroupements d'entreprises pour 21 M€ et des charges liées à la restructuration d'établissements récemment acquis et autres charges liées au développement pour (16) M€.

Les marges sur opérations immobilières constatées à l'avancement se décomposent ainsi :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31-déc-14	31-déc-13
Prix de cession	99 556	104 473
Coût de revient	(68 962)	(71 987)
Marge constatée sur les cessions en l'état futur d'achèvement	30 594	32 486

3.21 Coût de l'endettement financier net

<i>(en milliers d'euros)</i>	31-déc-14	31-déc-13
Intérêts sur dettes bancaires et autres dettes financières	(71 021)	(59 590)
Intérêts sur biens financés en location financement	(12 712)	(10 593)
Charge nette sur dérivés de taux	(31 144)	(35 900)
Charges financières	(114 877)	(106 083)
Frais financiers capitalisés (*)	15 288	14 990
Produits de la trésorerie	417	502
Produit net sur dérivés de taux		
Produits financiers	15 705	15 492
Coût de l'endettement financier net	(99 172)	(90 591)

(*) calculés au taux moyen de 4,3 % en 2014 contre 4,4 % en 2013 sur les établissements en construction ou en restructuration (cf note 1.8)

3.22 Charge d'impôt

ORPEA SA a opté pour le régime d'intégration fiscale pour ses filiales détenues à plus de 95%. Les filiales qui répondent à ce critère de détention sont incluses dans le périmètre d'intégration fiscale excepté celles acquises au cours de l'exercice 2014.

<i>(en milliers d'euros)</i>	31-déc-14	31-déc-13
Impôts exigibles	63 393	59 783
Impôts différés	2 362	1 247
Total	65 755	61 030

La charge d'impôts exigibles 2014 inclut la Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) pour un montant de 21 994 K€ contre 18 346 K€ en 2013.

Les impôts différés actifs/(passifs) par nature de différences temporaires se ventilent comme suit :

(en milliers d'euros)	31-déc-14	31-déc-13
Juste valeur des actifs incorporels	(453 859)	(412 277)
Juste valeur des actifs corporels (*)	(324 086)	(312 486)
Activation du crédit-bail	(73 596)	(60 058)
Différences temporaires	(4 702)	(4 677)
Reports déficitaires	28 100	24 084
Etalement des plus values de cession	1 025	1 174
Avantages au personnel	12 054	9 673
Impôt différé CVAE (**)	(6 905)	(6 573)
Instruments financiers et autres	59 974	28 395
Total	(761 996)	(732 745)

(*) dont 153,4 M€ d'impôt différé lié à la réévaluation des ensembles immobiliers (cf notes 1.9 et 3.4.2)

(**) impôt différé comptabilisé en application d'IAS 12 sur les actifs corporels et incorporels amortissables des entités françaises soumises à compter du 1^{er} janvier 2010 à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)

Les impôts différés calculés sur la valorisation en IFRS des incorporels d'exploitation s'élèvent au 31 décembre 2014 à 453 859 K€. Ces incorporels d'exploitation ne sont pas destinés à être cédés.

L'impôt différé au bilan se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31-déc-14	31-déc-13
Actif	28 100	24 084
Passif	(790 096)	(756 829)
Net	(761 996)	(732 745)

La différence entre le taux théorique d'impôt, soit 38 % en 2014, et le taux effectif, tel qu'il apparaît dans le compte de résultat, se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31-déc-14	31-déc-13
Taux effectif :	35,27%	34,91%
- Différences permanentes	1,53%	0,88%
- Regroupements d'entreprises	6,48%	5,76%
- Incidence du taux réduit	0,78%	2,41%
- Incidence des sociétés mises en équivalence	0,41%	0,41%
- Incidence des sociétés étrangères	2,23%	
- Autres	-1,49%	0,14%
- Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	-7,21%	-6,51%
Taux théorique	38,00%	38,00%

3.23 Engagements et passifs éventuels

3.23.1 Engagements hors bilan

Engagements liés à la dette

Obligations contractuelles (en milliers d'euros)	31-déc-14	31-déc-13
Cautions de contre-garantie sur marchés	0	0
Créances cédées non échues	0	0
Nantissements, hypothèques, suretés réelles	1 567 017	1 332 812
<i>Financement du parc immobilier</i>	279 675	261 401
<i>Emprunts et dettes non immobiliers</i>	702 064	448 115
<i>Crédit-baux immobiliers et mobiliers</i>	585 278	623 296
Avals, cautions et garanties données	5 088	5 088
<i>Liés au parc immobilier</i>	4 158	4 158
<i>Liés aux emprunts et dettes non immobilier</i>	930	930
<i>Liés aux crédit-baux immobiliers et mobiliers</i>		
Autres engagements donnés	0	0
<i>Souscription emprunt obligataire</i>		
Total	1 572 105	1 337 900

Engagements liés aux activités opérationnelles du groupe

Engagements liés aux opérations de location

Les engagements de loyers futurs minimaux des immobilisations en location-financement au 31 décembre 2014 se détaillent comme suit :

	Paiements minimaux
Moins d'un an	77 402
Plus d'un an et moins de 5 ans	309 608
5 ans et plus	541 814
Total des engagements de loyer	928 824

Les engagements de location simple s'analysent comme suit au 31 décembre 2014 :

	Paiements minimaux
Moins d'un an	213 861
Plus d'un an et moins de 5 ans	847 285
5 ans et plus	1 604 117
Total des engagements de loyer	2 665 263

Le groupe conclut essentiellement des baux fermes d'une durée de 12 ans en France et d'une durée moyenne de 21 ans en Suisse et de 17 ans en Allemagne.

Engagements liés au droit individuel à la formation (DIF)

La loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle a mis en place le DIF afin que chaque salarié puisse se constituer un capital de formation qu'il utilisera à sa convenance mais en accord avec son employeur. La capitalisation annuelle minimale est de 20 heures plafonnée à un en-cours global de 120 heures.

Au 31 décembre 2014, le DIF ne génère pas de coûts supplémentaires puisque son financement est couvert par les remboursements obtenus au titre de la professionnalisation. La charge est comptabilisée au fur et à mesure de la consommation des heures.

Engagements liés au périmètre du groupe consolidé

Au 31 décembre 2014, le montant des engagements liés aux autres acquisitions d'établissements, de droits d'exploitation et de charges foncières sous protocole et dont la réalisation était subordonnée à la levée de conditions suspensives s'élevait à 2 M€.

Concernant la participation de 45 % détenue via PCM SANTE, les engagements suivants, sous conditions suspensives, ont été échangés pour une possible prise de contrôle à 100 % :

- promesse d'achat consentie par ORPEA jusqu'à 2021,
- promesse de vente consentie par les actuels actionnaires majoritaires à compter de 2021,
- garantie locative pour une clinique jusqu'en 2044.

Concernant la participation de 49,9 % du capital de la société Immobilière de Santé, les engagements suivants, ont été échangés pour une possible prise de contrôle à 100 % :

- promesse de cession à ORPEA entre le 1er juillet 2018 et le 30 juin 2019,
- promesse d'achat par ORPEA entre le 1er juillet 2019 et le 30 juin 2020.

En outre, le Groupe a la possibilité de se titrer sur 51 % du capital de deux sociétés à compter de 2016.

Engagements reçus

Le Groupe a reçu la promesse de titre sur un terrain situé en Espagne en garantie d'un prêt de 2,2 M€ accordé par ORPEA SA.

Le groupe a par ailleurs, la possibilité de bénéficier d'options d'achats d'actifs immobiliers pris à bail en Belgique.

3.23.2 Passifs éventuels

D'une manière générale, la Direction considère que les provisions constituées au bilan, au titre des litiges connus à ce jour et auxquels le Groupe est partie prenante, devraient être suffisantes pour qu'ils n'affectent pas de manière substantielle la situation financière ou les résultats du Groupe.

3.24 Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7

Les actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7 se présentent comme suit :

en milliers d'euros	Catégorie au bilan	Niveau (*)	Valeur au bilan		Juste valeur	
			31-déc.-14	31-déc.-13	31-déc.-14	31-déc.-13
ACTIFS FINANCIERS DEVENUS JUSQU'À ECHEANCE			0	0	0	0
Obligations et titres de créances négociables	Trésorerie et équivalents de Trésorerie					
PRETS ET CREANCES			352 715	283 039	352 715	283 039
Prêts à court terme	Prêt à court terme					
Prêts à long terme	Actifs financiers non courants	2	15 338	12 659	15 338	12 659
Créances sur cession d'actifs	Créances sur cession d'actifs à court terme		32 034	31 062	32 034	31 062
Dépôts et cautionnements	Actifs financiers non courants	2	8 795	6 286	8 795	6 286
Autres créances	Autres créances	2	191 990	152 773	191 990	152 773
Créances clients	Créances clients et comptes rattachés	2	104 558	80 259	104 558	80 259
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES A LA VENTE			0	0	0	0
Titres de participation	Actifs financiers non courants					
Autres						
ACTIFS FINANCIERS A LA JUSTE VALEUR			621 906	468 351	621 906	468 351
Dérivés de taux						
Dérivés de change						
SICAV et fonds communs de placement	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	1	159 619	133 958	159 619	133 958
DISPONIBILITES	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	1	462 287	334 392	462 287	334 392
ACTIFS FINANCIERS			974 621	751 390	974 621	751 390

(*) Niveau 1: pour les actifs et passifs financiers cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond au prix coté.

(*) Niveau 2: pour les actifs et passifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels des données observables de marché existent sur lesquelles le groupe peut s'appuyer pour en évaluer la juste valeur.

(*) Niveau 3: pour les actifs et passifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels il n'existe pas de données de marché observables pour en évaluer la juste valeur.

en milliers d'euros	Catégorie au bilan	Niveau (*)	Valeur au bilan		Juste valeur	
			31-déc.-14	31-déc.-13	31-déc.-14	31-déc.-13
PASSIFS FINANCIERS A LA JUSTE VALEUR			132 483	67 359	132 483	67 359
Dérivés de change	Autres dettes					
Dérivés de taux	Autres dettes	2	102 490	62 466	102 490	62 466
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE		2	29 993	4 893	29 993	4 893
Autres obligations	Autres dettes					
PASSIFS FINANCIERS A COUT AMORTI			3 501 237	2 930 342	3 608 348	2 997 719
Obligations convertibles, échangeables, remboursables en actions	Dettes financières à long terme + court terme	1	865 362	922 236	972 473	989 613
Dettes bancaires	Dettes financières à long terme + court terme	2	1 550 054	869 966	1 550 054	869 966
Endettement de crédit-bail	Dettes financières à long terme + court terme	2	585 278	623 295	585 278	623 295
Autres dettes	Dettes courantes	2	266 326	315 419	266 326	315 419
Fournisseurs	Fournisseurs et comptes rattachés	2	234 217	199 426	234 217	199 426
PASSIFS FINANCIERS			3 633 720	2 997 701	3 740 831	3 065 078

(*) Niveau 1: pour les actifs et passifs financiers cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond au prix coté.

(*) Niveau 2: pour les actifs et passifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels des données observables de marché existent sur lesquelles le groupe peut s'appuyer pour en évaluer la juste valeur.

(*) Niveau 3: pour les actifs et passifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels il n'existe pas de données de marché observables pour en évaluer la juste valeur.

3.25 Opérations avec les parties liées

Entreprises associées et coentreprises

Les avances accordées aux entreprises associées et coentreprises par le groupe ORPEA s'élèvent au 31 décembre 2014 à 13 M€.

Les avances accordées au groupe ORPEA par les entreprises associées et coentreprises ainsi que par les parties liées s'élèvent au 31 décembre 2014 à 11 M€.

Le Groupe ORPEA loue les murs de certains sites d'exploitation à des parties liées au sens de la norme IAS 24 « Information relative aux parties liées ». Le montant des loyers comptabilisés à ce titre en charge de l'exercice s'élève à 6 M€.

Avantages accordés aux mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations brutes, honoraires hors taxes et avantages versés au cours de l'exercice 2014 aux mandataires sociaux de la SA ORPEA s'est élevé à 3 139 K€. Les jetons de présence des membres du Conseil d'Administration relatifs à l'exercice 2014 et versés en 2015 s'élèvent à 269 K€.

3.26 Effectifs

Les effectifs du Groupe ORPEA s'élevaient à 35 795 collaborateurs au 31 décembre 2014 avec 6 035 recrutements réalisés au cours de l'exercice.

3.27 Honoraires des Commissaires aux comptes

La charge comptabilisée au titre des honoraires des commissaires aux comptes de la société ORPEA pour leurs diligences au niveau du groupe s'est élevée en 2014 à 2 392 K€ contre 2 409 K€ en 2013.

3.28 Evènements postérieurs à la clôture

ORPEA a poursuivi son développement à l'étranger en acquérant le 1^{er} avril 2015 un Groupe composé de 55 établissements en Autriche (3 936 lits) et 3 établissements en construction en République Tchèque (300 lits).

Le Groupe a également acquis, en France, une clinique psychiatrique (70 lits) et une résidence (41 lits).

Le tableau ci-dessous présente, par pays, la nature des investissements réalisés en 2015 :

	Nombre d'établissements	Nombre de lits	Nombre de terrains	Nombre d'immeubles
France	2	111		
Etranger	58	4 236	0	0
<i>Allemagne</i>				
<i>Autriche</i>	55	3 936		
<i>Belgique</i>				
<i>Espagne</i>				
<i>Italie</i>				
<i>République Tchèque</i>	3	300		
<i>Suisse</i>				
Total	60	4 347	0	0

La conversion de l'OCEANE, dont les conditions étaient remplies à compter du 22 décembre 2014, a été réalisée le 4 février 2015.

3.29 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2014

Principales sociétés du groupe ORPEA :

Entreprises Consolidées	Contrôle	Intérêt	Méthode de
Désignation	Groupe	Groupe	consolidation
ORPEA SA	100,00%	100,00%	Mère
EURL LES MATINES	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINEA	100,00%	100,00%	IG
SARL BEL AIR	100,00%	100,00%	IG
SCI ROUTE DES ECLUSES	100,00%	100,00%	IG
SCI DES RIVES D'OR	100,00%	100,00%	IG
SCI ORPEA DU CHÂTEAU NERAC	100,00%	100,00%	IG
SCI DE LA TOUR DE PUJOLS	100,00%	100,00%	IG
SCI DES RIVES DE LA CERISAIE	100,00%	100,00%	IG
SCI DU VAL DE SEINE	100,00%	100,00%	IG
SCI DU CLISCOUET	100,00%	100,00%	IG
SCI DES RESIDENCES DE L'AGE D'OR	100,00%	100,00%	IG
SCI GAMBETTA	100,00%	100,00%	IG
SCI CROIX ROUSSE	100,00%	100,00%	IG
SCI LES DORNETS	100,00%	100,00%	IG
SCI DU CHÂTEAU D'ANGLETERRE	100,00%	100,00%	IG
SCI MONTCHENOT	100,00%	100,00%	IG
SCI DU 115 RUE DE LA SANTE	100,00%	100,00%	IG
SCI L'ABBAYE VIRY	100,00%	100,00%	IG
SCI LES TAMARIS	100,00%	100,00%	IG
SCI DU 3 PASSAGE VICTOR MARCHAND	100,00%	100,00%	IG
SCI FAURIEL	100,00%	100,00%	IG
SCI DU PORT THUREAU	100,00%	100,00%	IG
SCI DE L'ABBAYE MOZAC	100,00%	100,00%	IG
SCI DE LA RUE DES MARAICHERS	100,00%	100,00%	IG
SCI LE BOSGUERARD	100,00%	100,00%	IG
SCI LE VALLON	100,00%	100,00%	IG
SCI BEL AIR	100,00%	100,00%	IG
SCI BREST LE LYS BLANC	100,00%	100,00%	IG
SCI SAINTE BRIGITTE	100,00%	100,00%	IG
SARL AMARMAU	100,00%	100,00%	IG
SARL VIVREA	100,00%	100,00%	IG
SARL NIORT 94	100,00%	100,00%	IG
SCI LES TREILLES	100,00%	100,00%	IG
SCI LES FAVIERES	100,00%	100,00%	IG
SA LES CHARMILLES	100,00%	100,00%	IG
SA BRIGE	100,00%	100,00%	IG
SRL ORPEA ITALIA	100,00%	100,00%	IG
SARL 96	100,00%	100,00%	IG
SARL SPI	100,00%	100,00%	IG
SARL 95	100,00%	100,00%	IG
SCI LA TALAUDIÈRE	100,00%	100,00%	IG
SCI SAINT PRIEST	100,00%	100,00%	IG
SCI BALBIGNY	100,00%	100,00%	IG
SCI SAINT JUST	100,00%	100,00%	IG
SCI CAUX	100,00%	100,00%	IG
SAS LA SAHARIENNE	100,00%	100,00%	IG
SCI IBO	100,00%	100,00%	IG
SARL ORPEA DEV	100,00%	100,00%	IG
SCI BEAULIEU	100,00%	100,00%	IG

Entreprises Consolidées Désignation	Contrôle Groupe	Intérêt Groupe	Méthode de consolidation
SCI LES MAGNOLIAS	100,00%	100,00%	IG
SARL DOMEA	100,00%	100,00%	IG
SAS ORGANIS	100,00%	100,00%	IG
SARL MAISON DE LOUISE	100,00%	100,00%	IG
SARL GESSIMO	100,00%	100,00%	IG
SARL MAISON DE LUCILE	100,00%	100,00%	IG
SARL MAISON DE SALOME	100,00%	100,00%	IG
SARL MAISON DE MATHIS	100,00%	100,00%	IG
SA DOMAINE CHURCHILL	100,00%	100,00%	IG
SA RS DOMAINE CHURCHILL	100,00%	100,00%	IG
SA LONGCHAMP LIBERTAS	100,00%	100,00%	IG
SL TRANSAC CONSULTING CO	100,00%	100,00%	IG
SARL LA VENITIE	100,00%	100,00%	IG
SA CASA MIA IMMOBILIARE	100,00%	100,00%	IG
SARL L'ALLOCHON	100,00%	100,00%	IG
SA CLINIQUE LA METAIRIE	100,00%	100,00%	IG
SCI KOD'S	100,00%	100,00%	IG
SCI BARBACANNE	100,00%	100,00%	IG
SA DOMAINE LONGCHAMP	100,00%	100,00%	IG
SARL LA BRETAGNE	100,00%	100,00%	IG
SCI SAINTES	100,00%	100,00%	IG
SARL A TRIUM	100,00%	100,00%	IG
SCI BARBARAS	100,00%	100,00%	IG
SARL GESTIHOME SENIOR	100,00%	100,00%	IG
SA CALIDAD RESIDENCIAL	100,00%	100,00%	IG
SCI SLIM	100,00%	100,00%	IG
SCI SELIKA	100,00%	100,00%	IG
SARL MAISON DE CHARLOTTE	100,00%	100,00%	IG
SAS RESIDENCE ST LUC	100,00%	100,00%	IG
SCI JEM II	100,00%	100,00%	IG
SA ORPEA BELGIUM	100,00%	100,00%	IG
SASU LE VIGE	100,00%	100,00%	IG

Entreprises Consolidées Désignation	Contrôle Groupe	Intérêt Groupe	Méthode de consolidation
SA GERONE CORP	100,00%	100,00%	IG
SL DINMORPEA	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINIQUE CHAMPVERT	100,00%	100,00%	IG
SCI LES ANES	100,00%	100,00%	IG
SCI SPAGUY	100,00%	100,00%	IG
SCI LA DRONE	100,00%	100,00%	IG
SCI CHÂTEAU DE LA CHARDONNIERE	100,00%	100,00%	IG
SCI LA SALVATE	100,00%	100,00%	IG
SAS MAJA	100,00%	100,00%	IG
SCI DU CAROUX	100,00%	100,00%	IG
CLINEA ITALIA SPA	100,00%	100,00%	IG
SAS LA CLAIRIERE	100,00%	100,00%	IG
SARL ALTERNATIVE HOSPITALISATION	100,00%	100,00%	IG
SAS CHAMPVERT	100,00%	100,00%	IG
SA DAVER	100,00%	100,00%	IG
SA GRAY	100,00%	100,00%	IG
SCI MANUJACQ	100,00%	100,00%	IG
SA JB VAN LINTHOUT	100,00%	100,00%	IG
SA VINTAGE CLASSICS INTERN	100,00%	100,00%	IG
SARL SOGIMOB	100,00%	100,00%	IG
SA PREMIER	100,00%	100,00%	IG
SC LES PRATICIENS DU GRAND PRE	100,00%	100,00%	IG
SAS MDR LA CHENERAIE	100,00%	100,00%	IG
SAS RESIDENCE DE LA CHENERAIE	100,00%	100,00%	IG
SCI DU 12 RUE DU FAUVET	100,00%	100,00%	IG
SCI HELIADES SANTE	100,00%	100,00%	IG
SA IMMOBILIERE LEAU	100,00%	100,00%	IG
SARL 97	100,00%	100,00%	IG
SC CARDIOPIERRE	100,00%	100,00%	IG
SARL L'OMBRIERE	100,00%	100,00%	IG
SA RESIDENCE DU GRAND CHEMIN	100,00%	100,00%	IG
SA VILLERS SERVICES	100,00%	100,00%	IG
SA SENIORIE DE L'EPINETTE	100,00%	100,00%	IG
SA RESIDENCE SENIOR'S WESTLAND	100,00%	100,00%	IG
SARL IDF RESIDENCE RETRAITE LE SOPHORA	100,00%	100,00%	IG
SA EMCEJIDEY	100,00%	100,00%	IG
SCI DOUARNENEZ	100,00%	100,00%	IG
SCI SUPER AIX	100,00%	100,00%	IG
SARL MAISON D'OMBELINE	100,00%	100,00%	IG
SARL LA RETRAITE DU LEU	100,00%	100,00%	IG
SNC LES JARDINS D'ESCUDIE	100,00%	100,00%	IG

Entreprises Consolidées Désignation	Contrôle Groupe	Intérêt Groupe	Méthode de consolidation
SA RESIDENCE DU MOULIN	100,00%	100,00%	IG
SARL RESIDENCE DU PARC	100,00%	100,00%	IG
SA CARINA	100,00%	100,00%	IG
SA ODE HOLDING	100,00%	100,00%	IG
SA LES AMARANTES MULTI SERVICES	100,00%	100,00%	IG
SA SAINT FRANCOIS	100,00%	100,00%	IG
SA LE THINES	100,00%	100,00%	IG
SA CHÂTEAU DE LA LYS	100,00%	100,00%	IG
SARL FRANCE DOYENNE DE SANTE	100,00%	100,00%	IG
SNC BRECHET CFT ET CIE	100,00%	100,00%	IG
SAS SFI France	100,00%	100,00%	IG
SCI LES ORANGERS	100,00%	100,00%	IG
SA CLINIQUE L'EMERAUDE	100,00%	100,00%	IG
SAS HOTEL DE L'ESPERANCE	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINIQUE BEAU SITE	100,00%	100,00%	IG
SCI DU MONT D'AURELLE	100,00%	100,00%	IG
SCI ANSI	100,00%	100,00%	IG
SARL REGINA RENOUVEAU	100,00%	100,00%	IG
SCI BRBT	100,00%	100,00%	IG
SNC MAISON ROSE	100,00%	100,00%	IG
SCI RUE DE LONDRES	100,00%	100,00%	IG
SCI CHÂTEAU DE LOOS	100,00%	100,00%	IG
SCI BERLAIMONT	100,00%	100,00%	IG
SARL MARC AURELLE IMMOBILIER	100,00%	100,00%	IG
SCI DU GRAND PARC	100,00%	100,00%	IG
SCI SEQUOIA	100,00%	100,00%	IG
SA CLINIQUE REGINA	100,00%	100,00%	IG
SARL CLINIQUE DU CHÂTEAU DE LOOS	100,00%	100,00%	IG
SAS LA CHAVANNERIE	100,00%	100,00%	IG
SCI DU JARDIN DES LYS	100,00%	100,00%	IG
SAS DOUCE France SANTE	100,00%	100,00%	IG
SARL RESIDENCE DU PARC DE BELLEJAME	100,00%	100,00%	IG
SCI BELLEJAME	100,00%	100,00%	IG
SARL RESIDENCE DE SAVIGNY	100,00%	100,00%	IG
SARL RESIDENCE LA PUYSAIE	100,00%	100,00%	IG
SAS CHÂTEAU DE VILLENIARD	100,00%	100,00%	IG
SA CLINIQUE DU CABIROL	100,00%	100,00%	IG
SARL RESIDENCE DE L'OASIS	100,00%	100,00%	IG
SARL RESIDENCE RENE LEGROS	100,00%	100,00%	IG
SAS MEX	100,00%	100,00%	IG
SNC MARGAUX PONY	100,00%	100,00%	IG
SNC THAN CO	100,00%	100,00%	IG
SARL LES VERGERS D'ANNA	100,00%	100,00%	IG
SARL DFS IMMOBILIER	100,00%	100,00%	IG
SARL SOGIP	100,00%	100,00%	IG
SARL GUEROULT	100,00%	100,00%	IG
SARL RESIDENCE LES CEDRES	100,00%	100,00%	IG
SA LE VIEUX CHÂTEAU	100,00%	100,00%	IG
SCI LES CHESNAIES	100,00%	100,00%	IG
SPRL ARIANE	100,00%	100,00%	IG
SAS HOME LA TOUR	100,00%	100,00%	IG

Entreprises Consolidées Désignation	Contrôle Groupe	Intérêt Groupe	Méthode de consolidation
SAS CLINIQUE SAINT JOSEPH	100,00%	100,00%	IG
SARL ADC 09	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINIQUE MARIGNY	100,00%	100,00%	IG
SAS SUD OUEST SANTE	100,00%	100,00%	IG
SCI LES OLIVIERS	100,00%	100,00%	IG
SAS MAISON DE SANTE DE MARIGNY	100,00%	100,00%	IG
SAS MASSILIA GESTION SANTE	100,00%	100,00%	IG
SARL PARASSY	100,00%	100,00%	IG
SNC DES PARRANS	100,00%	100,00%	IG
SAS HOLDING MANDRES	100,00%	100,00%	IG
SCI NORMANDY COTTAGE	100,00%	100,00%	IG
SCI BARBUSSE	100,00%	100,00%	IG
SARL ANCIENNE ABBAYE	100,00%	100,00%	IG
SARL PCM SANTE	100,00%	100,00%	IG
VILLE TURINE AIMONE SPA	100,00%	100,00%	IG
CECOLO ASBL PANHUIS PARK	100,00%	100,00%	IG
LUCIE LAMBERT ROOS DER KONI	100,00%	100,00%	IG
SNC LES ACANTHES	100,00%	100,00%	IG
SA LE CLOS ST GREGOIRE	100,00%	100,00%	IG
SAS LE CHÂTEAU DE BREGY	100,00%	100,00%	IG
SA SANCELLEMOZ	96,57%	96,57%	IG
SAS STE NOUVELLE SANCELLEMOZ	100,00%	100,00%	IG
SA RIVE ARDENTE	100,00%	100,00%	IG
SAS LE CLOS D'ALIENOR	100,00%	100,00%	IG
SAS LES JARDINS D'ALIENOR	100,00%	100,00%	IG
SCI REZE	100,00%	100,00%	IG
SCI DU BOIS GUILLAUME	100,00%	100,00%	IG
SCI LIVRY VAUBAN	100,00%	100,00%	IG
SA CLINIQUE MEDICALE DE GOUSSONVILLE	100,00%	100,00%	IG
SA CHÂTEAU DE GOUSSONVILLE	100,00%	100,00%	IG
GROUPE ARTEVIDA	100,00%	100,00%	IG
SAS MEDIC'AGIR	100,00%	100,00%	IG
SARL LES BUISSONNETS	100,00%	100,00%	IG
SCI DU PARC SAINT LOUP	100,00%	100,00%	IG
SCI LARRY	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINIQUE GALLIENI	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINIQUE LES SORBIERS	100,00%	100,00%	IG
SCI DE PEIX	100,00%	100,00%	IG
SAS VAN GOGH	100,00%	100,00%	IG
SA STE EXPL SOLEIL CERDAN	100,00%	100,00%	IG
SA CLINIQUE SENSEVIA	100,00%	100,00%	IG
SCS BORDES & CIE	100,00%	100,00%	IG
SCI CERDANE	100,00%	100,00%	IG
SARL HOPITAL CLINIQUE DE REVIN	100,00%	100,00%	IG
CLINIQUE BOIS BOUGY	100,00%	100,00%	IG
SAS VILLA GARLANDE	100,00%	100,00%	IG
SAS LE CLOS DES MEUNIERES	100,00%	100,00%	IG
SCI VILLA MORGAN	100,00%	100,00%	IG
SAS IMMO NEVERS	100,00%	100,00%	IG
SARL MAISON DE RETRAITE CHÂTEAU DE PILE	100,00%	100,00%	IG
SARL LE VILLAGE	100,00%	100,00%	IG
SAS ARCHIMEDE VILLAGE	100,00%	100,00%	IG
SAS ALUNORM	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINIQUE CASTELVIEL	100,00%	100,00%	IG
SAS Sté Ex. Clinique Cardiologique Maison Blanche	100,00%	100,00%	IG
SAS Clinique Néphrologique Maison Blanche	100,00%	100,00%	IG

Entreprises Consolidées Désignation	Contrôle Groupe	Intérêt Groupe	Méthode de consolidation
SRL MADONNA DEI BOSCHI	100,00%	100,00%	IG
SRL VILLA CRISTINA	100,00%	100,00%	IG
RESIDENCIE JULIEN BVBA	100,00%	100,00%	IG
OPCI SPPICA V	100,00%	100,00%	IG
SA MEDIBELGE	100,00%	100,00%	IG
SPRL MIKKANNA	100,00%	100,00%	IG
SA FENINVEST SA	100,00%	100,00%	IG
SA L'ADRET	100,00%	100,00%	IG
SRL CHÂTEAU CHENOIS GESTION	100,00%	100,00%	IG
SA GOLF	100,00%	100,00%	IG
SA INTERNATIONAL Residence Service	100,00%	100,00%	IG
SA LINTHOUT	100,00%	100,00%	IG
SA NEW PHILIP	100,00%	100,00%	IG
SA PARC PALACE	100,00%	100,00%	IG
SA PROGESTIMMOB	100,00%	100,00%	IG
SA RINSDELLE	100,00%	100,00%	IG
SA TOP SENIOR	100,00%	100,00%	IG
SA LA SENIORIE DU VIGNERON	100,00%	100,00%	IG
SA VESTA SENIOR	100,00%	100,00%	IG
SAS MEDITER	100,00%	100,00%	IG
SARL CLINIQUE DE SOINS DE SUITE LA SALETT	100,00%	100,00%	IG
SAS LE CLOS ST SEBASTIEN	100,00%	100,00%	IG
SARL CUXAC	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINIQUE DE LA RAVINE	100,00%	100,00%	IG
SAS MAISON DE RETRAITE LA JONCHERE	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINIQUE LES BRUYERE BROSVILLE	100,00%	100,00%	IG
SAS SESMAS	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINIQUE PSYCHIATRIQUE DE SEINE ST DE	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINIQUE DU HAUT CLUZEAU	100,00%	100,00%	IG
SA IHMCA	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINIQUE DU PARC DE BELLEVILLE	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINIQUE DE SOINS DE SUITE DU BOIS GUI	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINIQUE DE SOINS DE SUITE DE BELLOY E	100,00%	100,00%	IG
SA LA PINEDE	100,00%	100,00%	IG
SCI MEDITER FONCIER	100,00%	100,00%	IG
SARL LA PASTORALE	100,00%	100,00%	IG
SAS CA SANTE	100,00%	100,00%	IG
SA HOLDING MIEUX VIVRE	100,00%	100,00%	IG
SARL LE CLOS ST JACQUES	100,00%	100,00%	IG
SAS LES GRANDS PINS	100,00%	100,00%	IG
SARL LE CLOS DE BEAUVAISIS	100,00%	100,00%	IG
SAS BELLEVUE 95	100,00%	100,00%	IG
SAS CHÂTEAU DE CHAMPLATREUX	100,00%	100,00%	IG
SAS RESIDENCE DU PORT	100,00%	100,00%	IG
CORASEN Groupe Corasen	100,00%	100,00%	IG
CORASEN Atlantis	100,00%	100,00%	IG
CORASEN IPM	100,00%	100,00%	IG
CORASEN Oostheem	100,00%	100,00%	IG
CORASEN Zorgcentrum europ	100,00%	100,00%	IG
CORASEN Home de Famille	100,00%	100,00%	IG
CORASEN Vordenstein NV	100,00%	100,00%	IG
CORASEN Vastgoed Albe	100,00%	100,00%	IG
CORASEN Vordenstein BVBA	100,00%	100,00%	IG
CORASEN Albe BVBA	100,00%	100,00%	IG
CORASEN T'Bisschoppenhof VZW	100,00%	100,00%	IG
DKK Holding	100,00%	100,00%	IG
DKK Gerontologisch Centrum de Haan VZW	100,00%	100,00%	IG
SEAFLOWER Service Palace	100,00%	100,00%	IG
SEAFLOWER Retake BVBA	100,00%	100,00%	IG

Entreprises Consolidées Désignation	Contrôle Groupe	Intérêt Groupe	Méthode de consolidation
SARL DOMIDOM Services	100,00%	100,00%	IG
SAS TCP DEV	100,00%	100,00%	IG
SAS AGE PARTENAIRES	100,00%	100,00%	IG
SAS ALICE ANOTOLE ET CIE	100,00%	100,00%	IG
SAS L'OASIS PALMERAIE	100,00%	100,00%	IG
SAS AP BRETAGNE	100,00%	100,00%	IG
SARL LA MADONE	100,00%	100,00%	IG
SAS LA CHENERAIE - ST RAMBERT	100,00%	100,00%	IG
SAS BON AIR	100,00%	100,00%	IG
SAS LE CERLCE DES AINES	100,00%	100,00%	IG
SAS LES MYOSOTIS	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINIQUE DU CHÂTEAU DE SEYSSES	100,00%	100,00%	IG
SARL ACTIRETRAITE - MONTGERON	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINIQUE MONTEVIDEO - LA TOURELLE	100,00%	100,00%	IG
SAS CRF DE NAVENNE	100,00%	100,00%	IG
SAS RESIDENCE CASTEL GEORGES	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINIQUE DR BECQ	100,00%	100,00%	IG
SENEVITA AG	100,00%	100,00%	IG
SPRL THIER S/ LA FONTAINE	100,00%	100,00%	IG
GROUPE SILVER CARE	100,00%	100,00%	IG
SAS CLINIQUE DU PARC	100,00%	100,00%	IG
SCI ARDENNAISE	100,00%	100,00%	IG
SAS ST JEAN	100,00%	100,00%	IG

2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Saint Honoré BK&A
140, rue du Faubourg Saint-honoré
75008 Paris

Deloitte & Associés
185 avenue Charles de Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

ORPEA

Société Anonyme

115, rue de la Santé
75013 Paris

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

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

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

I. Opinion sur les comptes consolidés

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

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

II. Justification des appréciations

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

- Les actifs incorporels non amortissables composés des droits d'exploitation et des goodwill font l'objet d'un test de perte de valeur réalisé selon la méthode décrite dans les notes 1.7, 1.9 et 3.3 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons apprécié le bien-fondé de la méthodologie mise en œuvre basée sur des estimations et examiné les données et hypothèses utilisées par le groupe pour réaliser ce test.
- Les ensembles immobiliers, terrains et constructions, détenus en totale propriété ou en copropriété directement ou par le biais de contrats de location financement et exploités par le groupe sont, en application de la norme IAS 16 – § 31, réévalués périodiquement à leur juste valeur par des évaluateurs professionnels qualifiés comme précisé dans les notes 1.8 et 3.4.2 de l'annexe aux comptes consolidés. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans les notes susvisées de l'annexe aux comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 7 mai 2015

Les Commissaires aux Comptes

Saint Honoré BK&A

Deloitte & Associés

Emmanuel KLINGER

Joël ASSAYAH

CHAPITRE VIII : COMPTES ANNUELS AU 31/12/2014

1. COMPTES DE LA SOCIETE ORPEA S.A AU 31 DECEMBRE 2014

COMPTE DE RESULTAT DE SA ORPEA

(En euros)	31-déc-14	31-déc-13
- CHIFFRE D'AFFAIRES	625 094 135	552 525 700
- Production stockée	(22 300 245)	(14 873 711)
- Autres produits d'exploitation	25 366 417	23 110 665
- Achats et charges externes	227 619 877	199 992 951
- Impôts et taxes	31 954 538	28 600 775
- Charges de personnel	297 091 500	263 084 449
- Dotations aux amortissements et provisions	23 103 120	19 125 917
- Autres charges d'exploitation	913 075	3 280 239
RESULTAT D'EXPLOITATION	47 478 199	46 678 323
- Produits financiers	68 553 048	62 346 011
- Charges financières	101 313 144	96 703 312
RESULTAT FINANCIER	(32 760 096)	(34 357 301)
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	14 718 103	12 321 023
- Résultat exceptionnel	(2 438 903)	(4 542 032)
- Participation des salariés		
- Impôts sur les bénéfices	4 767 843	4 826 545
RESULTAT NET	7 511 357	2 952 446

BILAN DE SA ORPEA

ACTIF (En euros)	31-déc-14			31-déc-13
	Brut	Amort. et provisions	Net	Net
Actif immobilisé				
- Immobilisations incorporelles	275 088 280	1 770 685	273 317 595	230 872 966
- Immobilisations corporelles	286 060 197	114 138 919	171 921 279	154 287 405
- Immobilisations financières	892 783 503	7 354 148	885 429 355	691 919 861
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	1 453 931 981	123 263 752	1 330 668 229	1 077 080 232
Actif circulant				
- Stocks et en-cours	70 509 380	1 188 655	69 320 725	56 689 538
- Avances sur commandes	3 381 043		3 381 043	2 741 617
- Clients et comptes rattachés	18 388 040	5 482 164	12 905 876	14 175 525
- Autres créances	1 390 647 382	764 736	1 389 882 646	1 237 745 274
- Valeurs mobilières de placement	128 353 127		128 353 127	87 310 461
- Disponibilités	342 753 072		342 753 072	293 940 510
- Charges constatées d'avance	6 100 607		6 100 607	2 837 680
TOTAL ACTIF CIRCULANT	1 960 132 651	7 435 554	1 952 697 097	1 695 440 607
- Charges à répartir		-	-	-
TOTAL DEL'ACTIF	3 414 064 632	130 699 306	3 283 365 326	2 772 520 839

PASSIF (En Euros)	31-déc-14	31-déc-13
Capitaux propres		
- Capital	69 459 866	69 346 239
- Primes et réserves	425 097 055	460 870 063
- Report à nouveau	3 220 202	249 273
- Résultat de l'exercice	7 511 357	2 952 446
- Provisions réglementées	4 815 761	3 670 386
TOTAL CAPITAUX PROPRES	510 104 241	537 088 407
Provisions pour risques et charges	27 966 432	21 345 241
Dettes		
- Emprunts et dettes financières	2 146 181 615	1 606 365 160
- Avances sur commandes en cours	4 471 298	3 594 151
- Fournisseurs et comptes rattachés	59 289 919	40 066 247
- Dettes fiscales et sociales	89 932 198	72 603 693
- Autres dettes	406 816 502	472 692 231
- Produits constatés d'avance	38 603 119	18 733 731
TOTAL DETTES	2 745 294 652	2 214 055 212
Ecart de conversion passif		31 979
TOTAL DUPASSIF	3 283 365 326	2 772 520 839

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

I – REGLES, METHODES COMPTABLES, FAITS SIGNIFICATIFS ET EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE

I.1 – Règles comptables

La société applique les dispositions du règlement ANC n°2014-03 relatif au Plan général comptable.

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.

I.2 – Principales méthodes comptables

Les principales méthodes comptables utilisées sont les suivantes :

I.2.1 – Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont composées principalement des autorisations d'exploitation de lits d'Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD).

En cas d'indice de perte de valeur, elles font l'objet d'un test de dépréciation qui consiste à comparer la valeur comptable à la plus élevée des deux valeurs suivantes :

1) Valeur d'utilité déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs générés par chacun des établissements dans lesquels ces actifs sont exploités.

L'actualisation est réalisée pour ces tests à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital du groupe ORPEA, représentatif du taux du secteur, et la valeur terminale est déterminée en appliquant un taux de croissance perpétuel évalué en fonction des perspectives de croissance de la société au regard du potentiel d'évolution de son secteur d'activité ;

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 malis techniques constatés dans le cadre de la fusion absorption de filiales détenues par la société sont enregistrés au bilan en immobilisations incorporelles.

Ils 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.

Ils sont affectés de manière extra comptable aux actifs apportés en fonction de leur valeur réelle évaluée.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties selon le mode linéaire et sur une durée de 1 à 5 ans.

1.2.2 – Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles, constituées de terrains, constructions et aménagements, matériels et de mobilier, sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires), à leur coût de production ou à leur valeur d'apport.

Le mode d'amortissement retenu par la société est le mode linéaire. Les amortissements sont calculés sur la durée d'utilité prévue de chaque immobilisation ou de chacun des composants ayant des durées d'utilité distinctes selon les critères suivants :

- Constructions et aménagements : 12 à 60 ans ;
- Installations techniques, matériel : 3 à 10 ans ;
- Autres : 3 à 10 ans.

1.2.3 – Participations, titres immobilisés et créances rattachées

A 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 5 ans via le constat d'un amortissement dérogatoire.

Les titres de participation sont comptabilisés au coût d'acquisition ou à la valeur d'apport.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée à hauteur de la différence.

La valeur d'inventaire s'apprécie au regard de la situation nette de la société détenue ou sur la base d'une valeur d'entreprise calculée en fonction :

- d'une part, de l'actualisation des flux de trésorerie futurs qui sont générés par l'exploitation
- et d'autre part, de la valeur éventuelle de réalisation, nette des coûts de cession.

Le cas échéant, les créances rattachées font également l'objet d'une dépréciation.

1.2.4 – Stocks et en-cours de production

A 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.

I.2.5 – Clients et créances d'exploitation

Les créances et dettes sont évaluées à leur valeur nominale. Les créances sont, le cas échéant, dépréciées lorsque la valeur estimée d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances clients douteuses est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité de la société à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues lors de la transaction. L'ancienneté des créances et un défaut de paiement au terme habituel du débiteur constituent des indicateurs de dépréciation d'une créance.

Sur la base de l'expérience passée, les taux de dépréciation des créances sont les suivants :

- Créances supérieures à 6 mois : 50 % taux de dépréciation pouvant être revu à la baisse en fonction de la situation financière du résident (caution solidaire, bien propre, ...)
- Créances supérieures à 1 an : 100 % taux de dépréciation pouvant être revu à la baisse en fonction de la situation financière du résident (caution solidaire, bien propre, ...)

Toutefois, les créances des résidents qui bénéficient de l'aide sociale sont dépréciées comme suit :

- Créances supérieures à 2 ans : 50 %
- Créances supérieures à 3 ans : 100 %

I.2.6 – Trésorerie

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

I.2.7 – Option et bons de souscription d'actions et attributions d'actions gratuites

La société avait émis trois plans de souscription d'actions en faveur de certains cadres de la société qui ne sont plus en vigueur.

Faisant usage d'une autorisation donnée par l'assemblée générale du 29 juin 2006, le Conseil d'Administration a attribué 68 420 actions gratuites à 1 975 salariés du groupe.

Le 17 août 2009, la société a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire sous forme d'OBSAAR. Cette opération a conduit à créer 1 190 787 bons de souscriptions. Ces bons seront exerçables du 14 août 2011 au 14 août 2015 inclus et permettront de souscrire à 1,062 actions ORPEA pour un prix d'exercice de 37,90 €. L'effet dilutif maximum représente 2,33 % des actions émises.

I.2.8 – Provisions

La société constate une provision lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis d'un tiers, que la perte ou le passif en découlant est probable et qu'elle peut être raisonnablement évaluée.

Au cas où cette perte ou 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 règlementées concernent l'amortissement dérogatoire au titre des frais sur titres de participation immobilisés.

I.2.9 – Emprunts

Les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur valeur nominale, nette des frais d'émission associés qui sont enregistrés en résultat d'exploitation.

En cas de couverture de la charge d'intérêt future, la dette financière dont les flux sont couverts reste comptabilisée au coût amorti.

Les dettes financières intègrent les emprunts à court et long terme et les prêts relais immobiliers qui sont constitués de concours bancaires affectés au financement d'immeubles d'exploitation récemment acquis ou en cours de construction.

Les coûts d'emprunt sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus, 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.

I.2.10 – Instruments financiers et dérivés

La structure de la dette financière de la société, principalement composée de dette domestique à taux variable, l'expose au risque de hausse des taux courts de la zone euro.

Dans le cadre de sa politique de gestion des risques, la société utilise des instruments dérivés sous forme de contrats d'échanges de taux et d'options de taux d'intérêt dans lesquels elle reçoit l'Euribor et paye un taux déterminé par une formule spécifique à chaque contrat et fonction du niveau de l'Euribor.

L'objectif de ces transactions est de transformer le taux variable de la dette et de donner en synthèse à la dette un profil de risque optimisé en fonction des anticipations de l'évolution des taux.

Au cours de l'exercice 2014, 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.

I.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 ».

I.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.

I.2.12 – Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE)

La 3^{ème} Loi de Finances rectificative pour 2012 a mis en place le CICE à compter du 1^{er} janvier 2013. Ce crédit d'impôt est comptabilisé dans les comptes annuels de la Société en réduction des charges de personnel.

Le montant du CICE a notamment permis de maintenir le niveau des investissements destinés à financer les nécessaires travaux de rénovation et de restructuration des établissements existants ainsi que la construction et l'ouverture de nouveaux établissements, permettant ainsi la pérennisation et la création d'emplois. Il a également permis de mettre en place une mutuelle pour la majeure partie des salariés de la société.

I.3 – Restructurations internes

Afin de rationaliser son organigramme, la société a réalisé, en fin d'exercice, des opérations de restructuration interne par fusion par confusion de patrimoine de sept de ses filiales : SARL Maison de Charlotte, SAS Le Vigé, SAS Médic Agir, SAS Maison de Retraite Van Gogh, SAS Maison de Retraite Villa Garlande, SAS Le Clos des Meuniers et SAS Résidence Castel Georges.

Les différents éléments de l'actif et du passif de ses filiales sont repris dans les comptes de la société ORPEA au 31 décembre 2014.

Ces opérations ont conduit à la constatation de malis de fusion à hauteur de 39 882 K€ affectés en immobilisations incorporelles.

I.4 – Faits importants de la période

Depuis le 1^{er} janvier 2014, la société a poursuivi son développement en procédant à l'ouverture de trois établissements (446 lits) à l'issue de la réalisation de constructions initiées au cours des exercices antérieurs. Ces établissements sont situés à La Garenne Colombes, Ollioules, Biganos, Rezé et Parignargues.

ORPEA a également poursuivi sa politique de croissance externe par l'acquisition de deux établissements en France à Gennevilliers (à hauteur des 70% restant) et à Montgeron.

La société a acquis le solde des parts (70%) de la SARL DOMIDOM SERVICES, société de prestations de services d'aide à domicile.

La société a également acquis le 1^{er} avril 2014, en Suisse alémanique, le Groupe SENEVITA composé de 21 établissements représentant 2 293 lits (dont 1 182 en exploitation), et au second semestre 2014, le Groupe SILVER CARE composé de 61 maisons de retraite en Allemagne représentant 5 963 lits (dont 290 en construction).

Le groupe a procédé ponctuellement à l'acquisition, directement ou au travers de sociétés, d'actifs isolés nécessaires à son développement : droits incorporels et immobiliers d'exploitation.

I.5 – Faits postérieurs à la clôture de l'exercice

ORPEA a poursuivi son développement à l'étranger en acquérant le 1^{er} avril 2015 un Groupe composé de 55 établissements en Autriche (3 936 lits) et 3 établissements en construction en République Tchèque (300 lits).

ORPEA a également acquis, en France, une résidence (41 lits).

La conversion de l'OCEANE, dont les conditions étaient remplies à compter du 22 décembre 2014, a été réalisée le 4 février 2015.

II – COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

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

II.1 – Bilan

II.1.1 – Actif immobilisé

Immobilisations incorporelles :

La variation des valeurs brutes des immobilisations incorporelles se détaille comme suit :

Valeur brute	Début de l'exercice	Augmentation	Diminution	Reclassement	Fusion	Fin de l'exercice
Frais d'établissement	2 910					2 910
Concessions, brevets	1 280 330	5 978			16 254	1 302 562
Fonds de commerce	222 797 579	3 253 896	767 611	934 907	40 076 814	266 295 586
Autres immob° incorp.	2 446 284	2 585	299 504	-679 907	49 950	1 519 408
Acomptes sur immob° incorp.	5 887 983	884 831	550 000	-255 000		5 967 814
Total	232 415 086	4 147 290	1 617 115	0	40 143 018	275 088 279

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	65	68			133
Concessions, brevets	926 179	116 467		16 254	1 058 900
Fonds de commerce	0				0
Autres immob° incorp.	615 876	46 217		49 558	711 651
Acomptes sur immob° incorp.	0				0
Total	1 542 120	162 684	0	65 811	1 770 685

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	5 586 023					5 586 024
Constructions	153 821 897	9 372 911	426 866	15 391 437	1 689 022	179 848 400
Inst. Techniques et Générales	40 580 231	2 997 749	21 926	527 176	2 246 866	46 330 097
Mat. De transport	385 359	64 932	232		14 567	464 626
Immobilisations en cours	23 423 643	8 690 373	0	-10 058 136	380 422	22 436 303
Autres immo. Corp.	27 885 443	1 694 558	532 166	105 286	2 241 626	31 394 746
Total	251 682 597	22 820 523	981 190	5 965 763	6 572 502	286 060 197

La variation des amortissements des valeurs brutes des immobilisations corporelles se détaille comme suit :

Amortissements	Début de l'exercice	Augmentation	Diminution	Reclassement	Fusion	Fin de l'exercice
Terrains	33 035		4 364			28 671
Constructions	48 789 972	7 244 599	81 037	579 181	839 599	56 213 953
Inst. Techniques et Générales	29 029 330	3 952 888	21 926	20 008	1 782 599	34 762 899
Mat. De transport	315 834	28 803	232		14 567	358 972
Autres immo. Corp.	19 227 021	1 596 149	104 466	2 500	2 053 220	22 774 424
Total	97 395 188	12 822 439	212 025	601 689	4 689 985	114 138 919

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	682 314 903	187 675 390	3 372 359		-43 611 681	823 006 254
Autres Titres de participations	6 985					6 985
Créances rattachées à des participations	0	55 791 126				55 791 126
Prêts	8 394 471	909 804			101 740	9 406 017
Autres immo. financières	3 603 457	46 283 620	45 769 374		455 418	4 573 121
Total	694 319 816	290 659 940	49 141 733		0 -43 054 523	892 783 503

L'augmentation des titres de participation provient essentiellement de l'acquisition du groupe SENEVITA et du groupe SILVERCARE, la société ayant également envers ce dernier une créance rattachée à sa participation de 55M€.

ORPEA SA a cédé les titres de la société SARL Reine Bellevue et de la société SCI Courbevoie de l'Arche entraînant ainsi une diminution de ses titres de 3 M€.

La variation des « autres immobilisations financières » provient principalement des mouvements au titre des actions propres.

Les prêts et « autres immobilisations financières » se ventilent comme suit :

	31/12/2014	à - 1 an	à + 1 an
Prêts	9 406 017	31 583	9 374 434
Dépôts et Cautionnements	3 699 932		3 699 932
Actions propres	873 189	873 189	
Total	13 979 138	904 772	13 074 366

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. Ces actions propres sont au nombre de 19 500 au 31 décembre 2014.

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	2 360 849	4 805 113		149 079	7 315 041
Prêts	39 107				39 107
Total	2 399 956	4 805 113		0 149 079	7 354 148

II.1.2 – Liste des filiales et participations

Société	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2014	Valeur comptable des titres 2014	
					Brut	Net
SCI Route des Ecluses	303 374	99%	19 134	1 960 110	303 374	303 374
SCI Les Rives d'Or	1 524	99%	163 863	1 841 863	933 755	933 755
SCI du Château	1 524	99%	331 435	2 639 371	1 353 340	1 353 340
SCI Tour Pujols	1 524	99%	322 316	2 000 291	1 364 795	1 364 795
SCI La Cerisaie	1 524	99%	137 468	2 146 851	47 224	47 224
SCI Val de Seine	1 524	99%	-428 062	-3 486 958	711 307	711 307
SCI Cliscouet	1 524	99%	430 948	1 346 176	1 494	1 494
SCI Age d'Or	2 549 161	99%	857 674	12 027 776	6 234 540	6 234 540
SCI Gambetta	1 524	99%	442 956	5 238 061	1 509	1 509
SCI Croix Rousse	1 524	99%	514 855	5 800 621	1 509	1 509
SCI Les Dornets	1 524	99%	242 485	1 209 416	1 494	1 494
SCI Château d'Angleterre	1 646	99%	2 366 597	7 784 561	1 763 577	1 763 577
SCI Montchenot	1 524	99%	245 972	10 765 824	1 286 933	1 286 933
SCI 115 rue de la Santé	1 524	90%	569 762	12 046 386	1 372	1 372
SCI Abbaye	1 524	90%	-303 185	-3 606 035	344 410	344 410
SCI Les Tamaris	1 524	99%	456 909	2 295 339	1 357	1 357
SCI Passage Victor Marchand	1 524	99%	-328 365	3 178 321	1 509	1 509
SCI Fauriel	1 524	99%	-1 835 007	-9 932 383	1 618 841	1 618 841
SCI Port Thureau	1 524	99%	158 511	1 214 473	63 708	63 708
SCI de l'Abbaye	1 524	99%	285 244	599 153	1 509	1 509
SCI Les Maraichers	1 524	99%	464 680	1 599 182	99 595	99 595
SCI Bosguerard	1 524	99%	132 377	1 009 011	1 274 306	1 274 306
SCI Le Vallon	1 524	90%	445 602	5 326 187	2 033 228	2 033 228
SCI Brest Le Lys Blanc	1 524	47%	796 797	-11 937 144	717	717
SCI Bel Air	1 524	99%	-96 717	16 914	335 837	335 837
SAS CLINEA	194 008 608	100%	27 618 911	295 590 823	203 855 563	203 855 563
SARL Les Matines	7 622	100%	-651 345	-4 450 338	7 622	7 622
SARL Bel Air	1 265 327	100%	261 836	3 881 040	840 604	840 604
SARL Amarmau	7 622	100%	-64 877	-1 064 333	7 622	7 622
SARL 94 Niort	7 700	100%	-9 093 982	21 072 531	7 700	7 700
SARL 95	7 700	100%	-83 131	-630 891	7 700	0
SCI Sainte Brigitte	1 525	100%	-26 689	-637 342	1 524	1 524
SARL VIVREA	150 000	100%	-689 901	-2 614 134	150 000	150 000
SA LES CHARMILLES	76 225	98%	-250 027	4 201 234	3 092 517	3 092 517
SCI KOD'S	22 650	100%	56 980	526 330	68 094	68 094
SARL LA BRETAGNE	277 457	100%	-141 506	-1 161 915	41 300	41 300
SARL RESIDENCE LA VENITIE	13 300	100%	-242 450	-470 744	796 267	796 267
SARL L'ATRIUM	7 622	100%	4 431	-738 735	985 140	985 140
SARL GESTIHOME SENIOR	400	100%	-915	-8 728	410 849	0
SA BRIGE	1 200 000	100%	-7 491	56 672	670 000	670 000
SRLORPEA ITALIA	3 350 000	5%	-3 026 699	1 123 205	682 862	682 862
SCI LES TREILLES	15 245	99,99%	47 501	2 187 598	2 363 698	2 363 698
SCI LES MAGNOLIAS	1 525	99%	-279 923	-2 573 866	1 510	1 510
SCI le Barbaras	182 939	100%	1 780 254	6 450 516	821	821
SARL DOMEA	100 000	100%	92 630	80 458	100 000	100 000
SARL 96	7 700	100%	-77 771	3 054 208	6 930	6 930
SCI BEAULIEU	3 049	100%	-12 560	-57 054	30 490	0
SAS LA SAHARIENNE	1 365 263	100%	-171 538	-673 687	5 712 440	5 712 440
SARL ORPEA DEV	100 000	100%	-1 059	875 871	100 000	100 000
SAS ORGANIS	37 000	100%	266 197	-144 724	11 775 946	9 825 946
GRUPO CARE	63 921	100%	4 176 712	4 608 199	19 228 321	19 228 321
DINMORPEA	5 000	100%	451 917	131 510	5 000	5 000
SRL CASA MIA IMMOBILIARE	20 000 000	100%	17 924	14 259 435	17 646 819	17 646 819
SA ORPEA BELGIUM	81 500 000	99,99%	904 549	141 682 383	65 479 233	65 479 233
SA DOMAINE DE CHURCHILL	815 012	100%	530 496	16 780 528	12 135 729	12 135 729
SA DOMAINE DE LONGCHAMP	65 026	10%	104 681	12 014 299	1 414 449	1 414 449

Société	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2014	Valeur comptable des titres 2014	
					Brut	Net
SA LONGCHAMPS LIBERTAS	90 000	100%	882 076	1 401 956	554 719	554 719
SA RS DOMAINE DE CHURCHILL	265 039	100%	151 099	585 013	3 075 311	3 075 311
TRANSAC CONSULTING CORPORAT	3 009	100%	-3 480	-9 473	1 823 231	1 823 231
SAS Résidence St Luc	37 200	100%	-394 877	-4 325 645	2 644 007	2 644 007
SARL Benian	1 000	20%	-208	-41 532	300 200	0
SCI JEM II	152	90%	57 544	437 869	883 500	883 500
SARL La Doyenne de Santé	8 000	50%	-241 477	-326 835	1 267 425	1 267 425
SA Gerone	500 000	100%	-220 316	1 273 026	2 982 451	2 982 451
SCI Douarnenez	1 500	100%	340 179	-1 243 668	1 485	1 485
SCI Barbacane	1 524	1%	23 009	928 217	15	15
SCI Selika	10 671	0,14%	35 189	5 613 894	15	15
SCI SLIM	762	100%	81 528	806 669	1 830	1 830
SCI SAINTES BA	1 524	1%	-676 056	3 501 870	15	15
SCI Les Anes	1 000	0,10%	12 098	-1 535 412	1	1
SARL L'Ombrière	8 000	100%	-52 637	-779 761	822 027	0
SAS MDR La Cheneraie	254 220	2%	-9 284	-984 311	146 044	146 044
SARL IDF resid Ret.Le Sophora	7 622	10%	-472 981	-1 422 511	80 000	80 000
SNC les Jardins d'Escudie	100 000	100%	-342 184	-4 191 374	824 310	824 310
SA Résidence du Moulin	38 112	100%	-311 344	-2 642 725	2 100 466	2 100 466
SC Les Praticiens	87 600	1%	1 670	64 236	67 009	0
SAS Résidence La cheneraie	2 537 040	100%	30 538	6 155 820	7 324 746	7 324 746
SA EMCEJIDEY	293 400	100%	1 889 427	2 621 637	4 419 887	4 419 887
SARL Résidence du Parc	18 560	100%	-13 825	18 246	5 810	5 810
SCI du Fauvet	1 524	10%	-470 658	238 141	68 306	68 306
OPCI	5 301 885	5,02%	-86 222	4 868 542	479 732	479 732
SAS SFI France	4 000 000	51%	-133 530	-1 692 127	23 305 520	23 305 520
SCI Ansi	22 867	0,1%	2 040 356	5 257 185	40 399	40 399
SARL Viteal les Cedres	50 000	100%	-82 841	-1 520 560	85 039	0
SA Le Vieux Château	50 000	100%	28 339	-1 387 613	629 728	629 728
SAS Home La Tour	40 600	100%	-17 955	-545 512	2 797 720	2 797 720
SAS MEDITER	69 650 000	100%	65 993 532	125 680 475	169 198 343	169 198 343
SNC des Parrans	7 622	100%	-124 927	-310 194	1 399 856	0
SAS Holding Mandres	8 000	100%	385 526	683 337	3 325 832	3 325 832
SNC Les Acanthes	7 622	100%	-144 222	-114 216	1 468 434	0
SA Le Clos St Grégoire	38 173	100%	207 455	1 893 514	4 692 302	4 692 302
SA Rive Ardente	135 000	100%	1 863 488	2 140 040	5 062 487	5 062 487
SAS le Clos d'Aliénor	40 000	100%	95 856	177 113	2 834 020	2 834 020
SAS les Jardins d'Aliénor	10 000	100%	211 224	606 482	4 102 931	4 102 931
SA Immobilière de Santé	7 828 400	49%	-211 654	5 226 201	13 210 000	13 210 000
SARL Domidom	4 992 525	100%	-848 349	-2 194 288	12 066 082	12 066 082
GCS	100 000	12,50%	0	1 016 576	23 300	23 300
SAS Immo Nevers	5 000	100%	-50 539	1 711 079	5 000	5 000
SCI Castelvial	152	50%	-593 930	-2 313 927	763 650	763 650
SAS St Jean	16 000	100%	-143 229	-136 349	3 135 916	3 135 916
SAS Château de Pile	7 622	100%	-18 020	-270 420	624 358	0
SCI Super Aix	228 674	13%	-25 191	1 958 023	478 537	478 537
SAS Actiretraite	4 000	100%	-474 844	-956 881	782 105	782 105
Groupe SENEVITA AG	144 000	100%	-3 510 769	117 344	101 518 009	101 518 009
Groupe SILVERCARE	18 031 082	100%	4 930 814	58 842 963	73 455 535	73 455 535
SARL Les Buissonnets	80 000	100%	234 518	1 424 309	80 000	80 000
SCI Parc st Loup	150 000	100%	-28 344	-420 920	149 079	0
SCI Larry	150 000	100%	84 433	3 379 842	150 621	150 621
Autres titres					56 100	56 100
Autres titres (access)					284 816	284 816
Total					823 006 254	815 691 213

II.1.3 – Stocks et en-cours de production

	Brut 31/12/14	Provisions 31/12/14	Net 31/12/14	Net 31/12/13
Petits matériels et fournitures	1 698 916		1 698 916	1 602 612
En cours immobiliers	68 810 464	1 188 655	67 621 809	55 086 926
Total	70 509 380	1 188 655	69 320 725	56 689 537

Les en-cours de production immobilière d'un montant net de 67 621 809 € incorporent les frais financiers supportés pendant la période de construction qui s'élèvent à la clôture 6 564 650 € contre 5 518 398 € à fin 2013.

Ces frais financiers ont été capitalisés au taux moyen de 4,30 % contre 4,40 % en 2013.

II.1.4 – Créances

	Brut 31/12/2014	Provisions 31/12/2014	Net 31/12/2014	Net 31/12/2013
Clients et comptes rattachés	18 388 040	5 482 164	12 905 876	14 175 525
Créances fiscales et sociales	40 951 124		40 951 124	40 332 797
Groupe et associés	1 223 919 480		1 223 919 480	1 144 673 279
Débiteurs divers	125 776 778	764 736	125 012 042	52 739 198
Total	1 409 035 423	6 246 902	1 402 788 522	1 251 920 798

L'ensemble des créances ont une échéance à moins d'un an.

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

	Début de l'exercice	Dotations de l'exercice	Reprise de l'exercice	Fusions	Fin de l'exercice
Créances clients et comptes ratt.	5 113 969	2 357 686	2 206 563	217 073	5 482 164
Autres débiteurs divers	633 232	209 407	78 789	887	764 736
Total	5 747 200	2 567 093	2 285 352	217 959	6 246 902

II.1.5 – Inventaires des valeurs mobilières

Valeur Nette Comptable	31/12/2013	Acquisitions	Cessions	Provisions	Fusion	31/12/2014
Valeurs mobilières de placement (1)	87 208 500	221 749 306	180 966 001	0	268 438	128 260 245
Actions réservées aux salariés (en nombre)	101 961 (3 010)		9 078			92 882 (2 715)

(1) Ces valeurs n'ont donné lieu à aucune dépréciation, leur valeur de marché étant supérieure à la valeur comptable

II.1.6 – Composition du capital social

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions émises	Capital	Primes et réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Prov. Réglementées	Dividendes	Total des capitaux propres
Au 31/12/2012	52 998 062	66 247 578	385 500 175	8 112 989	8 352 759	2 522 265	0	470 735 767
Affectation du résultat			-15 582 362	-7 863 716	-8 352 759		31 798 837	0
Plan de stocks options								0
Augm capital 11/12/13	2 478 929	3 098 661	95 776 345					98 875 006
Exercice BSAAR			-4 824 094					-4 824 094
Exercice OCEANE								0
Dividendes							-31 798 837	-31 798 837
Provisions réglementées						1 148 121		1 148 121
Résultat au 31 décembre 2013					2 952 446			2 952 446
Au 31/12/2013	55 476 991	69 346 239	460 870 063	249 273	2 952 446	3 670 386	0	537 088 407
Affectation du résultat			-38 852 377	2 970 929	-2 952 446		38 833 894	0
Plan de stocks options								0
Augm capital								0
Exercice BSAAR	89 419	111 774	3 079 370					3 191 143
Exercice OCEANE	1 483	1 854						1 854
Dividendes							-38 833 894	-38 833 894
Provisions réglementées						1 145 375		1 145 375
Résultat au 31 décembre 2014					7 511 357			7 511 357
Au 31/12/2014	55 567 893	69 459 866	425 097 055	3 220 202	7 511 357	4 815 761	0	510 104 241

Le capital social s'élève à la clôture de l'exercice à 69 459 866 € et se compose de 55 567 893 actions d'une valeur nominale de 1,25 €.

Au cours de l'année 2013, 917 041 BSAAR ont été rachetés puis annulés par la société dans le cadre de l'Offre Publique d'Achat initiée par la société et ayant reçu de l'AMF le visa n°13-459 en date du 17 septembre 2013, pour un montant de 4 824 K€.

Le 11 décembre 2013, la société a réalisé une augmentation de capital d'un montant nominal de 3 099 K€, créant ainsi 2 478 929 actions nouvelles.

Cette opération a dégagé une prime d'émission d'un montant de 95 776 K€, après déduction des frais rattachés pour un montant net d'impôt de 1 125 K€.

Suite à la levée de BSAAR intervenue sur l'année, la société ORPEA a réalisé une augmentation de capital d'un montant nominal de 112 K€, créant ainsi 89 419 actions nouvelles.

L'Assemblée Générale du 25 juin 2014 a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2013 d'un montant unitaire de 0,70 euros par action soit un total de 38 833 894 euros versés fin juillet 2014.

II.1.7 – Provisions

	Début de l'exercice	Dotations de l'exercice	Reprise de l'exercice (prov. utilisée)	Reprise de l'exercice (prov. non utilisée)	Fusion	Fin de l'exercice
<i>Litiges sociaux</i>	3 848 265	1 814 889	562 239	1 151 241	133 785	4 083 459
<i>Autres</i>	17 496 976	6 386 000				23 882 976
Provisions pour risques et charges	21 345 241	8 200 889	562 239	1 151 241	133 785	27 966 432

Les « autres provisions pour risques et charges » couvrent principalement le risque inhérent à une différence d'appréciation entre la société et l'administration fiscale dans l'application des règles du calcul du prorata de TVA qui s'élève, au 31 décembre 2014, à 20,7 M€.

La société ORPEA et certaines de ses filiales incluses dans son périmètre d'intégration fiscale font l'objet de contrôles fiscaux. La majeure partie des redressements notifiés par l'administration fiscale est contestée, aucune provision n'est alors constituée au titre de ces redressements. Les redressements non contestés sont comptabilisés sur l'exercice.

II.1.8 – Dettes

	31/12/2014	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2013
Emprunts et dettes financières	2 146 181 615		1 606 365 160	
<i>Dettes à 1 an au plus</i>		742 446 823		435 313 093
<i>Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans</i>		1 133 482 596		661 311 297
<i>Dettes à plus de 5 ans</i>		270 252 196		509 740 770
Fournisseurs et comptes rattachés	59 289 919		40 066 247	
<i>Dettes à 1 an au plus</i>		59 289 919		40 066 247
<i>Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans</i>				
<i>Dettes à plus de 5 ans</i>				
Dettes fiscales et sociales	89 932 198		72 603 693	
<i>Dettes à 1 an au plus</i>		89 932 198		72 603 693
<i>Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans</i>				
<i>Dettes à plus de 5 ans</i>				
Groupe et associés	309 073 183		406 634 231	
<i>Dettes à 1 an au plus</i>		309 073 183		406 634 231
<i>Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans</i>				
<i>Dettes à plus de 5 ans</i>				
Dettes diverses	97 743 319		84 791 732	
<i>Dettes à 1 an au plus</i>		68 516 101		58 801 383
<i>Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans</i>		29 227 218		25 990 348
<i>Dettes à plus de 5 ans</i>				
Total	2 702 220 234	2 702 220 234	2 210 461 063	2 210 461 062

Les emprunts souscrits sur l'exercice s'élèvent à 842 600 K€ et les emprunts remboursés à 325 558 K€.

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

OBSAAR : La société ORPEA a procédé au cours du second semestre 2009 à l'émission d'un emprunt obligataire sous forme d'OBSAAR d'un montant nominal de 217 M€.

Cet emprunt est amortissable en 2012 et 2013 à hauteur de 20 % du nominal l'an et en 2014 et 2015 à hauteur de 30 % l'an. Le taux de rémunération à l'émission est EURIBOR 3 mois + 137 points de base

hors frais. Les conditions et modalités de cet emprunt obligataire sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°09-225 en date du 15 juillet 2009.

Le 14 août 2012 et le 14 août 2013, les deux premiers remboursements (à hauteur de 20%) sont intervenus pour un montant de 43 345 K€ chacun.

Le 14 août 2014, le troisième remboursement (à hauteur de 30%) est intervenu pour un montant de 65 017K€.

OCEANE : La société ORPEA a procédé au cours du second semestre 2009 à l'émission de 4 069 635 obligations à option de conversion et / ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) au prix unitaire de 44,23 €, pour un montant total de 180 M€.

Cet emprunt est remboursable in fine au 1^{er} janvier 2016. Le taux de rémunération à l'émission est de 3,875 % l'an. Les obligataires ont la faculté de convertir leurs obligations en actions (à raison de 1,107 actions pour une obligation) entre le 15 décembre 2010 et jusqu'au septième jour ouvré inclus qui précède la date de remboursement normal au prix de 44,23 € par action. Les conditions et modalités de cet emprunt obligataire sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°10-429 en date du 7 décembre 2010.

La conversion de l'OCEANE, dont les conditions étaient remplies à compter du 22 décembre 2014, a été réalisée le 4 février 2015.

ORNANE : Le 9 juillet 2013, ORPEA a procédé au lancement d'un emprunt sous forme d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE) ayant pour date de jouissance le 17 juillet 2013 et pour échéance le 1^{er} janvier 2020. Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 198 millions d'euros, soit 4 260 631 obligations d'une valeur nominale unitaire de 46,56 euros.

Les obligations portent intérêt au taux fixe de 1,75 % l'an sur toute la durée de l'emprunt, payable semestriellement à terme échu.

Autres emprunts obligataires : La société ORPEA a procédé au cours du second semestre 2012 à l'émission de trois emprunts obligataires sur le marché Euro PP avec émission de :

- 1 930 obligations réalisées en deux tranches (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°12-580 en date du 28 novembre 2012):
 - o Tranche A : pour un montant de 65 M€, soit 650 obligations au prix unitaire de 100 000 €. Cet emprunt est remboursable in fine au 10 janvier 2018. Le taux de rémunération à l'émission est de 4,10 % l'an ;
 - o Tranche B : pour un montant de 128 M€, soit 1 280 obligations au prix unitaire de 100 000€. Cet emprunt est remboursable in fine au 30 mai 2019. Le taux de rémunération à l'émission est de 4,60 % l'an.
- 200 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 20 M€ (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°12-579 en date du 28 novembre 2012). Cet emprunt est remboursable in fine au 30 novembre 2018. Le taux de rémunération à l'émission est de 4,20 % l'an.
-

- 900 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 90 M€. Cet emprunt est remboursable in fine au 4 décembre 2026. Le taux de rémunération à l'émission est de 5,25 % l'an.

La société a procédé, au cours de l'exercice 2013, à l'émission de deux emprunts obligataires avec émission de :

- 330 obligations au prix unitaire de 100 791 €, pour un montant total de 33M€ (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°13-152 en date du 10 avril 2013). Cet emprunt est remboursable in fine au 30 mai 2019. Le taux de rémunération à l'émission est de 4,60 % l'an.
- 200 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 20 M€ (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°13-357 en date du 11 juillet 2013). Cet emprunt est remboursable in fine au 30 novembre 2019. Le taux de rémunération à l'émission est de 4,15% l'an.

Au cours de l'exercice, le Groupe a procédé à l'émission d'un emprunt de type « Schuldschein » pour un montant de 203 M€, sur différentes maturités, soit :

- 117,0 M€ à échéance le 25 juillet 2019, à taux fixe et variable ;
- 29,5 M€ à échéance le 27 juillet 2020, à taux fixe et variable ;
- 50,0 M€ à échéance le 27 juillet 2021, à taux fixe et variable ;
- 6,5 M€ à échéance le 24 juillet 2024, à taux fixe.

Le Groupe a également procédé à l'émission d'un emprunt obligataire sur le marché Euro PP avec émission de 520 obligations au prix unitaire de 100 000 € (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n°14-443 en date du 29 juillet 2014). Cet emprunt est remboursable in fine au 31 juillet 2021. Le taux de rémunération à l'émission est de 3,327% l'an.

Covenants bancaires

Un certain nombre d'emprunts souscrits par la société est conditionnée au respect de ratios financiers qui s'apprécient au regard de la dette financière du groupe.

Les ratios convenus sont les suivants :

$$R1 = \frac{\text{dette financière nette consolidée (hors dette immobilière)}}{\text{EBE consolidé}} - 6 \% \text{ dette immobilière}$$

et

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

Au 31 décembre 2014, ces deux ratios s'élèvent respectivement à 2,8 et 1,2 dans les limites imposées qui sont principalement, au 31 décembre 2014, de 5,5 pour R1 et de 2,0 pour R2.

II.1.9 – Instruments financiers

Au 31 décembre 2014 comme au 31 décembre 2013, le portefeuille de dérivés se compose de contrats d'échanges de taux payeurs à taux fixes, contre Euribor, principalement 3 mois et d'options de taux d'intérêt. Ces instruments dérivés ont soit un profil de nominal constant soit un profil amortissable.

Ces instruments dérivés sont tous utilisés dans le cadre d'opérations de couverture conformes à l'article 372-2 du PCG.

A fin 2014, la maturité des dérivés de taux est la suivante :

		Echéancier (M€)				
		2015	2016	2017	2018	2019
Notionnel moyen (M€)		1 361	1 392	1 323	1 198	842
Taux d'intérêt		2,3%	1,8%	1,7%	1,7%	1,3%

A fin 2013, la maturité des dérivés était la suivante :

		Echéancier (M€)				
		2014	2015	2016	2017	2018
Notionnel moyen		1 360	1 361	1 392	1 295	1 262
Taux effectif		2,6%	2,3%	1,8%	1,7%	1,7%

La juste valeur des instruments dérivés, de couverture au 31 décembre 2014, soit (102,4) millions d'euros, n'est pas comptabilisée à la clôture mais enregistrée à chaque échéance des contrats concernés de manière symétrique avec les financements couverts.

Au 31 décembre 2013, cette juste valeur s'élevait à (60,5) millions d'euros.

II.1.10 – Divers

Charges à payer

	31/12/2014	31/12/2013
Emprunts et dettes financières	23,554,465	20,529,057
Fournisseurs et comptes rattachés	14,751,422	15,446,391
Dettes fiscales, sociales et divers	41,366,634	38,790,182
Total	79,672,522	74,765,631

Produits à recevoir

	31/12/2014	31/12/2013
Créances financières	62 926	14 033
Clients et comptes rattachés	3 909 639	4 407 828
Autres créances	11 394 667	9 695 262
Total	15 367 232	14 117 123

Charges constatées d'avance

	31/12/2014	31/12/2013
Exploitation	663 331	335 868
Financières	5 437 276	2 501 812
Exceptionnelles		0
Total	6 100 607	2 837 680

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

Produits constatés d'avance

	31/12/2014	31/12/2013
Exploitation	38 603 119	18 733 731
Total	38 603 119	18 733 731

Ce poste enregistre d'une part les produits constatés d'avance au titre des projets immobiliers cédés en Vente en l'Etat Futur d'Achèvement (VEFA) pour un montant de 28 163 K€ et d'autre part la quote-part des forfaits soins restant à affecter sur les dépenses futures à hauteur de 10 440 K€.

Ecart de conversion passif

	31/12/2014	31/12/2013
Filiale Suisse	0	31 979
Total	0	31 979

II.1.11 – Informations relatives aux parties liées

ENTITES	Autres créances	Autres dettes	Autres produits financiers	Charges financières
Filiales détenues à 100 % par le groupe	1 223 919 480	309 073 183	48 849 704	11 947 621
Autres filiales	19 115 781	7 791 740	78 383	3 778

II.2 – Compte de Résultat

II.2.1 – Chiffre d'affaires

	31/12/2014	31/12/2013
Exploitation de maisons de retraite	608 100 399	537 684 298
Cession de biens immobiliers	16 993 736	14 841 402
Total	625 094 135	552 525 700

II.2.2 – Produits d'exploitation

	31/12/2014	31/12/2013
Exploitation de maisons de retraite	608 100 399	537 684 298
Chiffre d'affaires lié à l'exploitation	608 100 399	537 684 298
Cession de biens immobiliers	16 993 736	14 841 402
Production stockée	-22 300 245	-14 873 711
Produits liés à l'activité immobilière	-5 306 508	-32 309
Production immobilisée	10 441 228	4 905 419
Suventions d'exploitation	228 769	201 701
Reprises prov ^o et transfert de charges	14 418 958	14 868 573
Autres produits	277 462	3 134 972
Autres produits d'exploitation	25 366 417	23 110 665
Total des produits d'exploitation	628 160 308	560 762 654

II.2.3 – Transfert de charges

	31/12/2014	31/12/2013
Coûts de restructuration et de développement	1 254 348	3 478 611
Frais portés à l'actif	3 308 194	2 240 498
Remboursements d'assurance	551 246	619 373
Remboursements de prévoyance	3 222 017	2 846 552
Remboursements de formation	2 755 876	2 360 635
Remboursements de maladie	174 614	339 759
Frais financiers sur projets immobiliers	2 548 148	1 721 243
Divers	2 032	43 433
Total	13 816 476	13 650 104

II.2.4 – Résultat financier

	31/12/2014	31/12/2013
Intérêts sur dettes bancaires et autres charges financières	-53 499 781	-46 979 352
Charges nettes sur instruments financiers	-27 283 512	-31 105 026
Perte de change	-9 483	
Provisions pour dépréciations de titres	-4 805 113	-410 849
Autres charges	-8 550	-29 774
Produits de participations	13 009 000	2 002 332
Produits nets sur comptes courants intra-groupe	36 976 689	40 027 698
Frais financiers capitalisés	2 548 148	1 721 243
Produits nets sur cession VMP	285 329	388 915
Gains de change	257	0
Autres produits	26 918	27 512
Résultat financier	-32 760 096	-34 357 301

Les produits de participations proviennent essentiellement du versement de dividendes d'un montant de 13 000 000€ de la part de CLINEA SAS.

II.2.5 – Résultat exceptionnel

	31/12/2014	31/12/2013
Produits exceptionnels	28 740 064	81 119 879
<i>Sur opération de gestion</i>	<i>940 761</i>	<i>1 164 724</i>
<i>Sur opération en capital</i>	<i>26 946 737</i>	<i>78 589 972</i>
<i>dont cessions immobilières</i>	<i>0</i>	<i>10 945 630</i>
<i>dont cession titres sociétés</i>	<i>4 959 359</i>	<i>51 004 159</i>
<i>Reprises sur provisions et transfert de charges</i>	<i>852 565</i>	<i>1 365 183</i>
Charges exceptionnelles	31 178 966	85 661 910
<i>Sur opération de gestion</i>	<i>3 631 777</i>	<i>7 855 260</i>
<i>dont coût d'acquisitions</i>	<i>2 279 019</i>	<i>2 881 673</i>
<i>dont frais de gardiennage</i>	<i>428 869</i>	<i>1 141 651</i>
<i>dont protocole immobilier</i>	<i>799 841</i>	<i>426 771</i>
<i>Sur opération en capital</i>	<i>25 798 016</i>	<i>75 649 994</i>
<i>dont cessions immobilières</i>	<i>0</i>	<i>10 944 369</i>
<i>dont cession titres sociétés</i>	<i>3 372 359</i>	<i>49 705 091</i>
<i>Dotations exceptionnelles aux amort. et prov.</i>	<i>1 749 172</i>	<i>2 156 656</i>
Résultat exceptionnel	-2 438 902	-4 542 032

	31/12/2014	31/12/2013
Plus ou Moins values sur sorties d'immobilisations	1 217 286	2 995 592
Frais de restructuration et de développement	-2 676 260	-6 679 753
Provisions pour débiteurs divers	250 168	356 773
Amortissements dérogatoires	-1 145 375	-1 148 120
Divers	-84 721	-66 526
Résultat exceptionnel	-2 438 903	-4 542 032

II.2.6 – Impôts

La société ORPEA en tant que société tête du Groupe d'Intégration Fiscale ORPEA, reprend les résultats fiscaux de ses filiales.

Le Groupe fiscal ne possède plus de déficits imputables, seules quelques filiales possèdent des déficits à imputer sur leurs propres bénéfices.

Au 31 décembre 2014, le résultat de l'Intégration Fiscale ORPEA s'élève à 92 632 283€ incluant le résultat fiscal d'ORPEA SA en tant que « société membre » d'un montant de (6 681 540 €).

Comme le prévoit la convention d'Intégration Fiscale, chaque filiale supporte personnellement et définitivement l'impôt sur les sociétés et les contributions afférentes à ses propres bénéfices et ses plus values et, le cas échéant, le crédit d'impôt en cas de résultat déficitaire.

L'impôt comptabilisé dans les comptes de la société ORPEA SA s'élève à 4 767 843 € et se décompose comme suit :

	Avant IS	IS	Après IS
Résultat d'exploitation	47 478 198	-8 051 698	39 426 500
Résultat financier	-32 760 096	5 240 227	-27 519 869
Résultat exceptionnel	-2 438 903	-794 086	-3 232 989
IS sur dividendes & autres		-1 162 286	-1 162 286
Résultat comptable	12 279 199	-4 767 843	7 511 356

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 :
 - o Plus value latente sur fonds de commerce en sursis d'imposition issues des fusions : 43 610 K€
 - o Plus value latente sur titres en sursis d'imposition issues des fusions : 24 419 K€
- Déductions à venir sur les exercices futurs :
 - o Organic : 1 048 K€
 - o Plus value latente OPCVM : 23 K€

III – ENGAGEMENTS FINANCIERS ET AUTRES INFORMATIONS

III.1 – Engagements hors bilan

Engagements liés au financement

Engagements financiers

Obligations contractuelles (en K€)	31/12/2014	31/12/2013
Cautions de contre-garantie sur marchés		
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly ...)	19 516	6 260
Nantissements, hypothèques et autres garanties	752 628	235 586
Total	772 144	241 846

Obligations contractuelles (en K€)	31/12/2014	Paielements dus par période		
		à moins d'un an	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Dettes à long terme	2 146 182	742 447	1 133 483	270 252
Obligations en matière de location-financement	39 483	12 521	24 629	2 333
Contrats de location simple				
Obligations d'achat irrévocables				
Autres obligations à long terme				
Total	2 185 665	754 968	1 158 112	272 585

Crédits - bails

	Crédits bails immobiliers	Crédits bails mobiliers
Valeur d'origine	47 535 637	86 508 502
Redevances de l'exercice	3 126 229	9 432 333
Cumuls des redevances des exercices précédents	23 958 265	57 370 188
Dotations théoriques de l'exercice	831 869	8 097 294
Cumuls des amortissements au titre des exercices précédents	5 968 051	28 960 834
Redevances restant à payer - à un an	2 928 534	9 592 520
Redevances restant à payer - à plus d'un an et jusqu'à cinq ans	6 172 134	18 456 839
Redevances restant à payer - à plus de cinq ans	2 333 213	0
Valeur de rachat	14 910 000	625 264

Engagements envers le personnel

Le montant des engagements envers le personnel au titre des indemnités de fin de carrière, déterminé par application d'une méthode rétrospective avec projection des salaires de fin de carrière, s'est élevé en 2014 à 9 748 K€ contre 8 839 K€ à fin 2013.

Les principales hypothèses actuarielles au 31 décembre 2014 sont les suivantes :

- taux de revalorisation : 2,50 % en tenant compte de l'inflation ;
- taux d'actualisation : 1,50 % ;
- âge de départ en retraite : 65 ans ;
- taux de charges sociales : conformes à ceux constatés en 2014.

Le montant versé par la société au titre des indemnités de départ à la retraite s'élève, en 2014, à 196 650€.

Il n'y a pas d'engagement significatif en matière de médailles du travail.

Engagements liés au droit individuel à la formation (DIF)

La loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle a mis en place le DIF afin que chaque salarié puisse se constituer un capital de formation qu'il utilisera à sa convenance mais en accord avec son employeur. La capitalisation annuelle minimale est de 20 heures plafonnée à un en-cours global de 120 heures.

Au 31 décembre 2013, le DIF ne génère pas de coûts supplémentaires puisque son financement est couvert par les remboursements obtenus au titre de la professionnalisation. La charge est comptabilisée au fur et à mesure de la consommation des heures.

Autres engagements

Un abandon de créance avec clause de retour à meilleure fortune de 1 915 487 € avait été consenti en 2002 par ORPEA afin de soutenir sa filiale, la SA CLINIQUE du Docteur COURJON absorbée depuis par CLINEA SAS.

Concernant la participation de 49,9 % du capital de la société Immobilière de Santé, les engagements suivants, pour une possible prise de contrôle à 100 %, ont été échangés :

- Promesse de cession à ORPEA entre le 1^{er} juillet 2018 et le 30 juin 2019,
- Promesse d'achat par ORPEA entre le 1^{er} juillet 2019 et le 30 juin 2020.

III.2 – Effectifs

Au 31 décembre 2014, les effectifs en équivalent temps plein de la SA ORPEA sont :

	31/12/2014	31/12/2013
Cadres	666	629
Employés/Ouvriers	7 244	6 891
Total	7 910	7 520

III.3 – Avantages accordés aux mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations brutes, honoraires hors taxes et avantages versés au cours de l'exercice 2014 aux mandataires sociaux de la société ORPEA SA s'est élevé à 2 051 K€. Les jetons de présence des membres du Conseil d'Administration, relatifs à l'exercice 2014 et versés en 2015, s'élèvent à 269 K€.

2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Saint Honoré BK&A
140, rue du Faubourg Saint-honoré
75008 Paris

Deloitte & Associés
185 avenue Charles de Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

ORPEA

Société Anonyme
115, rue de la Santé
75013 Paris

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

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

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

I. Opinion sur les comptes annuels

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

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

II. Justification des appréciations

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

- La note 1.2.1 de l'annexe présente les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des autorisations d'exploitation figurant dans les actifs incorporels ;
- La note 1.2.3 de l'annexe présente les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation figurant dans les immobilisations financières.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies en annexe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 7 mai 2015

Les Commissaires aux Comptes

Saint Honoré BK&A

Deloitte & Associés

Emmanuel KLINGER

Joël ASSAYAH

CHAPITRE IX : DOCUMENTS RELATIFS A L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DU 23 JUIN 2015

1. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE PROJET DE RESOLUTIONS

Le présent rapport a pour objet de commenter les points importants des projets de résolutions soumis à votre assemblée par le Conseil d'administration de votre Société,

Ce rapport ne prétend pas à l'exhaustivité et ne peut remplacer une lecture exhaustive du texte intégral des projets de résolutions, dont il est un complément.

Le texte intégral des projets de résolutions figure en annexe aux présentes.

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale Mixte afin de soumettre à votre approbation les résolutions portant sur :

I. De la compétence d'une Assemblée Générale Ordinaire

- l'approbation des comptes sociaux et consolidés clos le 31 décembre 2014 ;
- l'affectation du résultat, et la distribution d'un dividende de 0,80 euro par action ;
- la présentation du rapport des commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et s. du Code de commerce – Approbation desdites Conventions ;
- la ratification de la cooptation de Mme Bernadette Chevallier-Sanet en qualité de nouvel Administrateur ;
- le renouvellement, pour quatre années, des mandats d'Administrateur de M. Jean-Claude Marian, de M. Yves Le Masne, de M. Alain Carrier, et de la société FFP INVEST
- la fixation du montant des jetons de présence ;
- l'avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée aux mandataires sociaux (M. Jean-Claude Marian, Président du Conseil d'Administration, M. Yves Le Masne, Directeur Général, et M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué) ;
- l'autorisation donnée au Conseil d'Administration en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions ;

II. De la compétence d'une Assemblée Générale Extraordinaire

- le renouvellement de l'autorisation au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions propres détenues par la société ;
- l'autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur des mandataires sociaux ou salariés de la Société ou de sociétés liées ;
- l'Autorisation donnée au Conseil d'Administration de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société, aux mandataires sociaux et salariés de la Société ou de sociétés du groupe, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions émises du fait de levée d'options de souscription ;

Ce sont donc dix-huit résolutions qui vous sont présentées par votre Conseil d'administration.

RESOLUTIONS DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE

I – APPROBATION DES COMPTES ANNUELS SOCIAUX ET CONSOLIDES (1^{ERE} ET 2^{EME} RESOLUTIONS, A TITRE ORDINAIRE)

Conformément aux dispositions légales, nous vous avons réunis dans les six mois de la clôture de notre exercice social, afin d'examiner et de soumettre à votre approbation les comptes sociaux et consolidés de la Société.

La 1^{ère} résolution a pour objet l'examen et l'approbation des comptes sociaux d'ORPEA au 31 décembre 2014 qui font ressortir un résultat bénéficiaire de 7 511 356,58 €.

La 2^{ème} résolution a pour objet l'examen et l'approbation des comptes consolidés d'ORPEA au 31 décembre 2013, qui se traduisent par un résultat net de 120 691 629 €.

Vous pouvez vous reporter au rapport de gestion du Conseil d'administration inclus dans le Document de Référence 2014 pour plus d'informations sur ces comptes et sur la marche des affaires sociales au cours de l'exercice 2014.

II – AFFECTATION DU RESULTAT (3^{EME} RESOLUTION, A TITRE ORDINAIRE)

Par la 3^{ème} résolution, le Conseil d'administration vous propose d'affecter le résultat de l'exercice 2014 comme suit :

- le bénéfice, qui s'élève à	7 511 356,58 €
<u>en affectant la réserve légale</u> à hauteur de	375 567,85 €
le solde, soit	7 135 788,73 €
augmenté :	
1) du poste « Report à nouveau » antérieur, soit	3 220 201,99 €
2) du poste « Primes d'émission, fusion, d'apport », à hauteur de	35 000 000,00 €
formant un montant total distribuable de	45 355 990,72 €,

à la distribution en numéraire d'un dividende de 0,80 € à chacune des 55 567 893 actions composant le capital social au 1^{er} janvier 2015, soit 44 454 314,40 €,

- le solde, au compte Report à nouveau, soit 901 676,32 €

Ce dividende serait mis en paiement le 10 juillet 2015, étant précisé que les actions autodétenues par la Société au jour du détachement du coupon ne percevront pas le dividende et que les sommes correspondantes seront affectées au compte « Report à nouveau ». En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport au 55 567 893 actions composant le capital au 1^{er} janvier 2015, le Conseil d'administration pourra ajuster le montant global du dividende par prélèvement sur le compte « Report à nouveau ».

Le dividende proposé ouvre droit à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3 2° du Code Général des Impôts et applicable aux personnes physiques résidentes fiscales en France.

Il est rappelé dans le tableau ci-après le montant des dividendes au titre des trois derniers exercices :

Exercice social	Dividende par action	Abattement
2011	0,50 €	oui
2012	0,60 €	oui
2013	0,70 €	oui

III- APPROBATION DES CONVENTIONS REGLEMENTEES (4^{EME} RESOLUTION, A TITRE ORDINAIRE)

La 4^{eme} résolution a pour objet d'approuver les conventions visées dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes.

Il est rappelé que, conformément à la loi, seules les conventions nouvelles, qui n'ont pas été soumises à l'approbation par votre assemblée, sont soumises au vote de l'Assemblée Générale. Le rapport spécial des Commissaires aux comptes mentionne les anciennes conventions qui se sont poursuivies au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014, mais à titre d'information des actionnaires uniquement (elles ne sont pas soumises à nouveau au vote de l'Assemblée Générale).

Dans sa partie relative aux conventions autorisées au cours de l'exercice 2014 (et non encore approuvées), le rapport spécial vise quatre conventions autorisées par le Conseil d'administration du 11 décembre 2014.

1 – Convention avec FFP Invest :

Administrateur concerné :

FFP Invest, dont le représentant permanent est Thierry Mabillet de Poncheville

Nature et objet :

Cette convention vise à accorder des droits similaires à ceux accordés à CPPIB dans la Convention d'Investissement du 11 décembre 2013 en cas de sortie du capital et en cas de nouvelles augmentations de capital. Les droits ainsi accordés offrent à la société FFP Invest :

- Tant qu'elle détiendra au moins 5% du capital de la Société, la possibilité de participer à toute augmentation de capital à venir de la Société ou, si l'opération envisagée ne lui permet pas de souscrire à ladite augmentation de capital, de se reluer par tous moyens à convenir entre les parties ;
- Le droit 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.

2 – Convention avec SOFINA :

Administrateur concerné :

Sophie Malarme–Lecloux, administrateur nommée sur proposition de SOFINA

Nature et objet :

Cette convention vise à accorder des droits similaires à ceux accordés à CPPIB dans la Convention d'Investissement du 11 décembre 2013 en cas de sortie du capital et en cas de nouvelles augmentations de capital. Les droits ainsi accordés offrent à la société SOFINA :

- Tant qu'elle détiendra au moins 5% du capital de la Société, la possibilité 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 ;
- Le droit 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.

3 – Convention avec Monsieur Jean–Claude Marian ;

Administrateur concerné :

Monsieur Jean–Claude Marian

Nature et objet :

Cette convention vise à accorder des droits similaires à ceux accordés à CPPIB dans la Convention d'Investissement du 11 décembre 2013 en cas de sortie du capital et en cas de nouvelles augmentations de capital. Les droits ainsi accordés offrent à Monsieur Jean–Claude Marian :

- Tant qu'il détiendra au moins 5% du capital de la Société, la possibilité 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 ;
- Le droit d'obtenir l'assistance de la Société dans le cadre de toute opération de cessions de titres importantes que Monsieur Jean–Claude Marian souhaiterait réaliser. Une cession de titre est qualifiée d'importante si elle porte sur plus de 10% du capital vendu à une personne déterminée, ou sur plus de 5% en cas de vente à des investisseurs divers. L'assistance de la Société consiste en la coordination des actionnaires vendeurs, et la fourniture de son assistance raisonnable pour faciliter les opérations de vente.

4 – Avenant à la convention d'investissement avec CPPIB ;

Administrateur concerné :

Monsieur Alain Carrier, Administrateur nommé sur proposition de CPPIB

Nature et objet :

Dans le cadre de l'entrée de CPPIB au capital, la Société a conclu avec CPPIB une Convention d'Investissement, ayant pour objet de déterminer les principales modalités de l'investissement de CPPIB. La Convention d'Investissement a fait l'objet d'un avenant prévoyant une 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 selon les modalités suivantes :

- 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'informerait 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.

IV- CONSEIL D'ADMINISTRATION (5^{EME} A 13^{EME} RESOLUTIONS, A TITRE ORDINAIRE)

RATIFICATION DE LA NOMINATION DE MME BERNADETTE CHEVALLIER-DANET

Le Conseil d'administration du 16 septembre 2014 a pris acte de la démission de Madame Brigitte Michel de ses fonctions d'administrateur et a coopté Madame Bernadette Chevallier-Danet, en qualité d'administrateur, en remplacement, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle appelée à statuer en 2017 sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2016.

Par la 5^{ème} résolution, il vous est donc demandé d'approuver la ratification de la cooptation de Mme Bernadette Chevallier-Danet effectuée lors de la réunion du Conseil d'administration du 16 septembre 2014.

RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEURS DE M. JEAN-CLAUDE MARIAN

Il vous est proposé, **par la 6^{ème} résolution**, de renouveler, pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018, le mandat de M. Jean-Claude Marian qui arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale.

Il vous est proposé, **par la 7^{ème} résolution**, de renouveler, pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018, le mandat de M. Yves Le Masne qui arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale.

Il vous est proposé, **par la 8^{ème} résolution**, de renouveler, pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018, le mandat de la société FFP Invest, représentée par M. Thierry Mabile de Poncheville, qui arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale.

Il vous est proposé, **par la 9^{ème} résolution**, de renouveler, pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018, le mandat de M. Alain Carrier qui arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale.

FIXATION DU MONTANT DES JETONS DE PRESENCE

Il est rappelé que l'enveloppe globale des jetons de présence était fixée à 300 000 € par exercice depuis l'exercice 2013.

Il a été constaté d'une part que le travail des Comités d'Etude s'est accru ; d'autre part, il est envisagé d'élargir le Conseil d'administration par la nomination notamment d'une administratrice.

Il vous est demandé, **par la 10^{ème} résolution**, de fixer à 400 000 € le montant global des jetons de présence alloués au Conseil d'administration pour l'exercice en cours et chacun des exercices suivants, étant précisé que ce montant resterait en vigueur jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

AVIS SUR LES ELEMENTS DE LA REMUNERATION DUE OU ATTRIBUEE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014 A CHACUN DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 (section 24. 3), Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère en application de l'article L 225-37 du Code de commerce, les 11^{ème}, 12^{ème} et 13^{ème} résolutions visent à soumettre à la consultation de l'Assemblée Générale les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à chaque dirigeant mandataire social, à savoir : M. Jean-Claude Marian, Président du Conseil d'administration, M. Yves Le Masne, Directeur Général, et M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général délégué (l'ensemble de ces éléments sont détaillés dans le Document de référence section Gouvernance d'Entreprise, Rapport 2014 du Président du Conseil d'administration).

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Jean-Claude Marian, Président du Conseil d'administration

Eléments de la rémunération	Montants (bruts et avant impôts) (versés en 2014)	Présentation
Rémunération fixe	550 K€	Le Conseil d'Administration du 29 avril 2014, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a fixé la rémunération brute annuelle du Président du Conseil d'Administration à 550 K€.
Jetons de présence	23,5 K€	Le montant versé à chaque administrateur est calculé conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'administration.
M. Jean-Claude Marian ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : Rémunération variable,		

Rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, avantage en nature, stock options, actions gratuites, retraite supplémentaire, clause d'indemnité de départ, indemnité liée à une clause de non concurrence.		
--	--	--

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Yves Le Masne, Directeur Général

Éléments de la rémunération	Montants (bruts et avant impôts) (versés en 2014)	Présentation
Rémunération fixe :	720 K€	<p>Le Conseil d'administration du 25 mars 2013 a fixé la rémunération de M. Le Masne comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ une partie fixe d'un montant de 720 K€ bruts en base annuelle (montant inchangé pour l'exercice 2014) ; ■ une partie variable pouvant représenter 40 % de la partie fixe annuelle brute, pouvant aller jusqu'à 70 % en cas d'opérations ou circonstances que le Conseil d'administration jugerait comme exceptionnelles. <p>Les critères d'évaluation de la partie variable avaient été fixés comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pour les $\frac{3}{4}$ de cette part variable, sur la base d'objectifs quantitatifs (déterminés sur la base d'objectifs notamment économiques et financiers,) <p>pour le solde, sur la base de critères qualitatifs (déterminés sur la base d'objectifs notamment sur l'intégration des nouvelles acquisitions internationales).</p>
Rémunération variable :	288 K€	
Rémunération exceptionnelle :	200 K€	
Jetons de présence	23,5 K€	Le montant versé à chaque administrateur est calculé conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'administration
Indemnité de départ	Aucun montant dû ou versé	Conformément aux décisions du Conseil d'administration des 25 mars 2013 et 25 avril 2013, approuvée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 20 juin 2013, M. Le Masne bénéficie d'une

		<p>indemnité en cas de cessation de son mandat de Directeur Général dont le montant correspondra à vingt-quatre (24) mois de rémunération brute fixe et variable (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés) ; elle est soumise à des conditions de performances.</p> <p>Cette indemnité serait due en cas :</p> <ul style="list-style-type: none">• 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) ; <p>ou</p> <ul style="list-style-type: none">• de changement de contrôle (le changement de contrôle s'entendant de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci) ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'administration ou du mandataire concerné. <p>Le paiement de cette indemnité serait également subordonné au respect de la condition suivante : la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédant celui du départ du mandataire concerné doit avoir été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable</p>
--	--	---

		<p>exceptionnelle).</p> <p>Dans le cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédant était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible non exceptionnelle, le montant de l'indemnité serait réduit à proportion du taux d'atteinte des conditions susvisées, étant entendu qu'en-dessous d'un taux d'atteinte de 50%, aucune indemnité ne serait versée.</p> <p>Aucune indemnité ne sera due si M. Le Masne peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les 6 mois suivant la fin de ses fonctions.</p>
Régime de retraite supplémentaire	Néant	<p>Le Conseil d'administration du 25 mars 2013 a autorisé l'application du contrat de régime collectif de prévoyance et de prise en charge des frais de santé du personnel mis en place par le contrat Groupe, au bénéfice de M. Yves Le Masne.</p> <p>Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 24 juin 2013.</p>
Avantages en nature	3,5K€	M. Le Masne bénéficie d'une voiture de fonction.
Assurance chômage	Néant	Le Conseil d'administration du 25 avril 2013 a renouvelé l'autorisation de la souscription d'une assurance chômage dont les primes sont à la charge de la Société.
M. Yves Le Masne ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, stock options, actions gratuites, retraite supplémentaire, indemnité liée à une clause de non concurrence		

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général délégué

Eléments de la rémunération	Montants (bruts et avant impôts)	Présentation
Rémunération fixe :	(versés en 2014) 565 K€	Lors de la réunion du 29 avril 2014, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des

<p>Rémunération variable :</p> <p>Rémunération exceptionnelle :</p>	<p style="text-align: center;">260 K€</p> <p style="text-align: center;">100 K€</p>	<p>Rémunérations, a fixé sa rémunération comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ une partie fixe d'un montant de 580 K€ bruts en base annuelle ; ■ une partie variable pouvant représenter 50 % de la partie fixe annuelle brute, pouvant aller jusqu'à 70 % en cas d'opérations ou circonstances que le Conseil d'administration jugerait comme exceptionnelles. <p>Les critères d'évaluation de la partie variable avaient été fixés comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pour les $\frac{3}{4}$ de cette part variable, sur la base d'objectifs quantitatifs (déterminés sur la base d'objectifs économiques et financiers) - pour le solde, sur la base de critères qualitatifs (déterminés sur la base d'objectifs essentiellement managériaux et sur la qualité).
<p>Jetons de présence</p>	<p style="text-align: center;">Néant</p>	<p>M. Brdenk ne perçoit pas de jetons de présence.</p>
<p>Indemnité de départ</p>	<p>Aucun montant dû ou versé</p>	<p>Conformément aux décisions du Conseil d'administration des 25 mars 2013 et 25 avril 2013, approuvée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 20 juin 2013, M. Brdenk bénéficie d'une indemnité en cas de cessation de son mandat de Directeur Général délégué dont le montant correspondra à vingt-quatre (24) mois de rémunération brute fixe et variable (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés) ; elle est soumise à des conditions de performances.</p> <p>Cette indemnité serait due en cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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) ; <p style="text-align: center;">ou</p> <ul style="list-style-type: none"> • de changement de contrôle (le

		<p>changement de contrôle s'entendant de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci) ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'administration ou du mandataire concerné.</p> <p>Le paiement de cette indemnité serait également subordonné au respect de la condition suivante : la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédant celui du départ du mandataire concerné doit avoir été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle).</p> <p>Dans le cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédant était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible non exceptionnelle, le montant de l'indemnité serait réduit à proportion du taux d'atteinte des conditions susvisées, étant entendu qu'en-dessous d'un taux d'atteinte de 50%, aucune indemnité ne serait versée.</p> <p>Aucune indemnité ne sera due si M. Brdenk peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les 6 mois suivant la fin de ses fonctions.</p>
Régime de retraite supplémentaire	Néant	<p>Le Conseil d'administration du 25 mars 2013 a autorisé l'application du contrat de régime collectif de prévoyance et de prise en charge des frais de santé du personnel mis en place par le contrat Groupe, au bénéfice de M. Brdenk.</p> <p>Cet engagement a été approuvé par</p>

		l'Assemblée Générale du 20 juin 2013.
Avantages en nature	4,5K€	M. Brdenk bénéficie d'une voiture de fonction.
Assurance chômage	Néant	Le Conseil d'administration du 25 mars 2013 a autorisé la souscription d'une assurance chômage dont les primes sont prises en charge par la Société. Cette souscription est effective à compter du 1 ^{er} janvier 2014. Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 20 juin 2013.
M. Brdenk ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, stock options, actions gratuites, retraite supplémentaire, indemnité liée à une clause de non concurrence		

V- AUTORISATIONS EN VUE DE L'ACHAT PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES ACTIONS ET EN VUE, EVENTUELLEMENT, DE LEUR ANNULLATION (14^{EME} ET 15^{EME} RESOLUTIONS, A TITRE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE)

Acquisition par la Société de ses propres actions – 14^{ème} résolution (à titre ordinaire)

Au 31 décembre 2014, le nombre total d'actions auto-détenues par la Société s'élevait à 19 500 (pour plus d'informations sur l'utilisation du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2014, se reporter au Chapitre II, section 16 du Document de référence).

Nous vous proposons, par **la 14^{ème} résolution**, de renouveler l'autorisation annuelle donnée au Conseil d'administration lui permettant de procéder à l'acquisition des actions de la Société en application des dispositions des articles L 225-209 et suivants du Code de commerce, en vue notamment :

- d'animer le marché ou assurer la liquidité de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers, étant précisé que le nombre d'actions ainsi rachetées correspondra, pour la limite de 10% prévue ci-dessous, au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;
- d'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 ;
- de remettre tout ou partie des actions acquises lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par conversion, exercice, remboursement, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière, dans le cadre de la réglementation boursière ;

- d’annuler tout ou partie des actions acquises par réduction du capital dans les conditions prévues par le Code de commerce, sous réserve de l’approbation par l’Assemblée Générale Extraordinaire de la quatorzième résolution ;
- d’utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à titre d’échange, de paiement ou autre, dans le cadre d’opérations de croissance externe, dans le respect de la pratique de marché autorisée par l’Autorité des marchés financiers ; ou
- plus généralement, de réaliser toute opération afférente aux opérations de couverture et toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée, par la réglementation en vigueur.

Cette autorisation serait valable pour une durée de dix-huit mois et remplacerait, pour la partie non autorisée, l’autorisation de même nature donnée par l’Assemblée Générale du 25 juin 2014.

Elle permettrait de mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société, avec les caractéristiques suivantes :

- Part maximale du capital dont le rachat serait autorisé :
 - 10% du nombre total des actions composant le capital social de la Société ;
 - et 5% du nombre total des actions composant le capital social de la Société s’il s’agit d’actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d’une opération de fusion, de scission ou d’apport.
- Prix maximum d’achat : 100 € ;
- Montant global maximal affecté au programme : à titre indicatif, au 31 mars 2015 et sur la base du capital social constaté le 4 février 2015, sans tenir compte des actions déjà détenues, ce montant serait de 601 132 840 € ;
- Modalités des rachats : l’acquisition, la cession, le transfert ou l’échange de ces actions pourront être effectués et payés par tous moyens dans le respect de la réglementation en vigueur, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, notamment de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat qui pourrait être réalisée par ce moyen), par le recours à des options ou autres instruments financiers dérivés, dans tous les cas soit directement soit indirectement par l’intermédiaire d’un prestataire de services d’investissement, et aux époques que le Conseil d’administration appréciera, hors période d’offre publique sur le capital de la Société.

Les actions achetées et conservées par la Société seront privées de leurs droits de vote et ne donneront pas droit au paiement du dividende.

Annulation des actions acquises par la Société – 15^{ème} résolution (à titre extraordinaire)

Aux termes de la **15^{ème} résolution**, il vous est proposé de renouveler à votre Conseil d’administration l’autorisation qui lui avait été consentie par l’Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2014, pour une durée de 18 mois, d’annuler tout ou partie des actions acquises dans le cadre du programme de rachat d’actions.

Conformément aux dispositions légales, les actions ne pourront être annulées que dans la limite de 10% du capital social par période de 24 mois.

L’annulation d’actions entraînant une réduction du capital social, et par conséquent une modification des statuts, cette résolution est soumise aux conditions de quorum et de majorité d’une assemblée générale extraordinaire.

Nous vous précisons qu’il n’a été, à ce jour, procédé à aucune annulation d’action.

VII- RENOUELEMENT DES DELEGATIONS ET AUTORISATIONS EN FAVEUR DES SALARIES ET MANDATAIRES DU GROUPE

- Le Groupe estime important de pouvoir associer l'ensemble des salariés et mandataires sociaux du Groupe à son développement, et de créer un sentiment d'appartenance en rapprochant leurs intérêts de ceux des actionnaires de la Société. Il vous est donc proposé de consentir à votre Conseil des autorisations lui permettant d'octroyer des options et/ou des actions gratuites.
- ✓ **Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre (16^{ème} résolution)**

La **16^{ème} résolution** permettrait à votre Conseil d'administration d'attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence), en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 dudit Code et les mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L.225-197-1, II dudit Code.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra excéder 0,5 % du capital de la Société au jour de la décision du Conseil d'Administration, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs des valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital.

Les attributions gratuites d'actions aux mandataires sociaux au titre de la présente résolution ne pourront excéder un sous-plafond égal à 0,2 %.

L'attribution de tout ou partie des actions sera conditionnée à l'atteinte d'au moins deux conditions de performance déterminées par le Conseil d'administration lors de la décision d'attribution. Il est toutefois précisé que le Conseil d'administration pourra, le cas échéant, procéder à une attribution d'actions sans condition de performance dans le cadre d'une attribution à l'ensemble des salariés ;

L'attribution des actions de la Société à leurs bénéficiaires sera définitive soit (i) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de deux ans, ces bénéficiaires devant conserver lesdites actions pendant une durée minimale de conservation de deux ans à compter de l'expiration de la période d'acquisition, soit (ii) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de quatre ans, les bénéficiaires n'étant alors astreints à aucune période de conservation ; étant précisé que, en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du code de la sécurité sociale, ou cas équivalent étranger, l'attribution des actions sera définitive et immédiate. Dans ce cas, les bénéficiaires des actions de la Société ne seront soumis à aucune obligation de conservation des actions de la Société, ces actions étant librement cessibles dès leur attribution définitive.

Dans le cas où la loi viendrait à être modifiée, et notamment si de telles modifications permettraient de réduire les périodes d'acquisition et/ou de conservation et de supprimer la période de conservation, le Conseil d'administration pourrait réduire la période d'acquisition et/ou réduire voire supprimer la période de conservation, dans la limite des contraintes indiquées ci-dessus relatives aux conditions de performance ;

En cas d'attribution gratuite d'actions nouvelles, cette autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions et la partie des réserves, bénéfices et primes ainsi incorporées.

Cette délégation serait donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale et priverait d'effet la délégation donnée par l'assemblée générale mixte du 25 juin 2014. Il convient de rappeler que la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2014 n'a pas été utilisée.

✓ **Autorisation donnée au Conseil d'administration de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions aux mandataires sociaux et salariés (17^{ème} résolution)**

Par la **17^{ème} résolution**, il vous est proposé d'autoriser le Conseil d'administration à consentir des options donnant droit, à son choix, soit à la souscription d'actions nouvelles de la société à émettre par voie d'augmentation de capital, soit à l'achat d'actions existantes de la société provenant de rachats effectués par celle-ci, au bénéfice de membres du personnel salariés, de mandataires sociaux, de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées.

Le nombre total des options pouvant être consenties en vertu de cette autorisation ne pourra donner droit à souscrire ou acquérir un nombre total d'actions représentant, à la date d'attribution, plus de 460 000 actions, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs des valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital.

Les attributions d'options de souscription et/ou d'achat d'actions aux mandataires sociaux au titre de la présente résolution ne pourront excéder un sous-plafond égal à 0,2%.

Tout ou partie des options de souscription et/ou d'achat attribuées seront conditionnées à l'atteinte d'au moins deux conditions de performance déterminées par le Conseil d'administration lors de la décision d'attribution. Il est toutefois précisé que le Conseil d'administration pourra, le cas échéant, procéder à une attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions sans condition de performance dans le cadre d'une attribution à l'ensemble des salariés.

Le prix de souscription ou le prix d'acquisition sera fixé par le Conseil d'Administration au jour où l'option sera consentie, sans que le prix de souscription puisse être inférieur à la moyenne des premiers cours cotés lors des 20 séances de bourse précédant la date d'attribution ou que le prix d'acquisition puisse être inférieur au cours moyen d'achat des actions détenues par la société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du code de commerce.

Ce prix ne pourra être modifié sauf, si pendant la période durant laquelle les options consenties pourront être exercées, la Société vient à réaliser une des opérations financières ou sur titres prévues par la loi.

La durée de la période d'exercice des options consenties, tel qu'arrêtée par le Conseil d'Administration, ne pourra excéder 5 ans à compter de leur date d'attribution.

En application de l'article L.225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options de souscription.

Cette délégation serait donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale et priverait d'effet la délégation donnée par l'assemblée générale mixte du 25 juin 2014. Il convient de rappeler que la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2014 n'a pas été utilisée.

X – POUVOIRS POUR L'ACCOMPLISSEMENT DES FORMALITES (18^{EME} RESOLUTION)

La dernière résolution qui vous est proposée est destinée à conférer les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités consécutives à la tenue de la présente Assemblée Générale.

2. PROJETS DE RESOLUTIONS PRESENTES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1 – RESOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE

PREMIERE RESOLUTION (*Approbation des comptes annuels de l'exercice 2014*).

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et de ses annexes, du rapport du Président du Conseil d'Administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce et des rapports des commissaires aux comptes, approuve, tels qu'ils lui ont été présentés, les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014, faisant ressortir un bénéfice de 7 511 356,58 €.

DEUXIEME RESOLUTION (*Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2014*).

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du groupe et du rapport des commissaires aux comptes, approuve, tels qu'ils lui ont été présentés, les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2014 faisant apparaître un bénéfice net de 120 691 629 €.

TROISIEME RESOLUTION (*Affectation du résultat*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide d'affecter comme suit :

– le bénéfice, qui s'élève à	7 511 356,58 €
<u>en affectant la réserve légale</u> à hauteur de	375 567,85 €
le solde, soit	7 135 788,73 €
augmenté :	
1) du poste « Report à nouveau » antérieur, soit	3 220 201,99 €
2) du poste « Primes d'émission, fusion, d'apport », à hauteur de	35 000 000,00 €
formant un montant total distribuable de	45 355 990,72 €

à la distribution en numéraire d'un dividende de 0,80 € à chacune des 55 567 893 actions composant le capital social au 1^{er} janvier 2015, soit 44 454 314,40 €,

– le solde, au compte Report à nouveau, soit 901 676,32 €.

Le dividende sera mis en paiement à compter du 10 juillet 2015.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de déterminer, notamment en considération du nombre d'actions détenues par la société à la date de mise en paiement du dividende et du nombre d'actions

éventuellement annulées avant cette date, le montant global du dividende et en conséquence le montant du solde du bénéfice distribuable qui sera affecté au poste "Report à nouveau".

L'Assemblée Générale autorise également le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à prélever sur les comptes « Report à nouveau » ou « Primes d'émission, fusion, apport », les sommes nécessaires au paiement du dividende attaché aux actions créées, suite à l'exercice d'options de souscription d'actions, entre le 1er janvier 2015 et la date de mise en paiement du dividende.

La totalité du dividende proposé est éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques domiciliées en France prévu à l'article 158-3 2° du Code Général des Impôts.

L'Assemblée Générale donne acte au Conseil d'Administration du rappel des distributions qui ont été effectuées au titre des trois derniers exercices clos, tel que résumé dans le tableau ci-dessous :

Exercice	Dividende net à l'encaissement (€)	Revenu distribué ouvrant droit à abattement de 40 % (€)*	Revenu distribué n'ouvrant pas droit à abattement de 40 % (€)	Total (€)
2011	0,50	0,50	Néant	0,50
2012	0,60	0,60	Néant	0,60
2013	0,70	0,70	Néant	0,70

*Le dividende annuel était éligible à l'abattement bénéficiant aux seules personnes physiques fiscalement domiciliées en France conformément aux dispositions de l'article 158.3 alinéa 2 du Code général des impôts.

QUATRIEME RESOLUTION *(Présentation du rapport des commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et s. du Code de commerce - Approbation des dites Conventions)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 et suivants du Code de commerce et statuant sur ce rapport, approuve les conventions visées audit rapport.

CINQUIEME RESOLUTION *(Ratification de la cooptation de Madame Bernadette CHEVALLIER-DANET en qualité de nouvel Administrateur)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'Administration et dans les conditions prévues à l'article 15 des statuts, ratifie la cooptation faite à titre provisoire par le Conseil d'Administration de Madame Bernadette CHEVALLIER-DANET, en remplacement de Madame Brigitte MICHEL, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de cette dernière, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle qui sera appelée à statuer en 2017 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

SIXIEME RESOLUTION (*Renouvellement pour 4 ans du mandat d'administrateur de M. Jean-Claude Marian*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle, pour quatre années, le mandat d'Administrateur de Monsieur Jean-Claude Marian, qui arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée.

La durée de ses fonctions expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

SEPTIEME RESOLUTION (*Renouvellement pour 4 ans du mandat d'administrateur de M. Yves Le Masne*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle, pour quatre années, le mandat d'Administrateur de Monsieur Yves Le Masne, qui arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée.

La durée de ses fonctions expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

HUITIEME RESOLUTION (*Renouvellement pour 4 ans du mandat d'administrateur de la société FFP INVEST*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle, pour quatre années, le mandat d'Administrateur de la société FFP INVEST, représentée par Monsieur Thierry MABILLE de PONCHEVILLE, qui arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée.

La durée de ses fonctions expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

NEUVIEME RESOLUTION (*Renouvellement pour 4 ans du mandat d'administrateur de M. Alain Carrier*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle, pour quatre années, le mandat d'Administrateur de Monsieur Alain Carrier, qui arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée.

La durée de ses fonctions expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

DIXIEME RESOLUTION (*Fixation du montant des jetons de présence*)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de fixer à 400 000 € le montant global annuel des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration pour l'exercice en cours et chacun des exercices suivants, étant précisé que ce montant restera en vigueur jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

ONZIEME RESOLUTION *(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Jean-Claude Marian, Président du Conseil d'Administration)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Jean-Claude Marian, Président du Conseil d'Administration, tels que figurant dans le Document de Référence 2014 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

DOUXIEME RESOLUTION *(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Yves Le Masne, Directeur Général)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Yves Le Masne, Directeur Général, tels que figurant dans le Document de Référence 2014 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

TREIZIEME RESOLUTION *(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, tels que figurant dans le Document de Référence 2014 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

QUATORZIEME RESOLUTION (Autorisation consentie au Conseil d'Administration en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions).

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du descriptif du programme de rachat d'actions établi conformément aux dispositions des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, autorise, dans les conditions prévues par l'article L. 225-209 et suivants du Code de commerce, le Conseil d'Administration à intervenir sur les actions de la Société dans le respect des conditions légales et réglementaires applicables au moment de son intervention et dans les conditions prévues ci-après, et notamment en vue :

a) d'animer le marché ou assurer la liquidité de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers, étant précisé que le nombre d'actions ainsi rachetées correspondra, pour la limite de 10% prévue ci-dessous, au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;

b) d'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 ;

c) de remettre tout ou partie des actions acquises lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par conversion, exercice,

remboursement, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière, dans le cadre de la réglementation boursière ;

d) d'annuler tout ou partie des actions acquises par réduction du capital dans les conditions prévues par le Code de commerce, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire de la quinzième résolution ;

e) d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à titre d'échange, de paiement ou autre, dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans le respect de la pratique de marché autorisée par l'Autorité des marchés financiers ; ou

f) plus généralement, de réaliser toute opération afférente aux opérations de couverture et toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée, par la réglementation en vigueur.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être effectués et payés par tous moyens dans le respect de la réglementation en vigueur, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, notamment de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat qui pourrait être réalisée par ce moyen), par le recours à des options ou autres instruments financiers dérivés, dans tous les cas soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, et aux époques que le Conseil d'Administration appréciera, hors période d'offre publique sur le capital de la Société.

L'Assemblée Générale fixe les limites suivantes à l'utilisation de la présente autorisation par le Conseil d'Administration :

Le nombre maximal d'actions de la Société pouvant être achetées ne pourra excéder, à quelque moment que ce soit :

- 10% du nombre total des actions composant le capital social de la Société ;
- et 5% du nombre total des actions composant le capital social de la Société s'il s'agit d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport.

Ces pourcentages s'appliquent à un nombre d'actions ajusté, le cas échéant, en fonction des opérations pouvant affecter le capital social postérieurement à la présente assemblée.

Le prix maximum d'achat, hors frais d'acquisition, ne pourra être supérieur à cent (100) euros par action.

A titre indicatif, au 31 mars 2015, et sur la base du capital social statutaire constaté le 4 février 2015, sans tenir compte des actions déjà détenues, le montant maximal théorique que la Société pourrait consacrer à des achats d'actions de la Société dans le cadre de la présente résolution serait de six cent un millions cent trente deux mille huit cent quarante (601 132 840) euros, correspondant à six millions onze mille trois cent vingt huit (6 011 328) actions qui seraient acquises au prix maximal unitaire, hors frais, de 100 euros décidé ci-dessus.

Ces limites sont fixées sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires.

Les acquisitions réalisées par la Société ne pourront en aucun cas amener la Société à détenir à quelque moment que ce soit plus de 10% des actions composant son capital social.

La présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, pour passer tous ordres de bourse, signer tous actes d'achat, d'échange ou de transfert, conclure tous accords, effectuer toutes déclarations et formalités, procéder à tous ajustements prévus ci-dessus, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs dans les conditions légales et réglementaires applicables et, d'une manière générale, faire le nécessaire pour l'application de la présente autorisation.

Cette résolution prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

2.2 – RESOLUTIONS A CARACTERE EXTRAORDINAIRE

QUINZIEME RESOLUTION *(Renouvellement de l'autorisation consentie au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions propres détenues par la Société).*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce :

1. Autorise le Conseil d'Administration, à annuler, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera, dans les limites autorisées par la loi, soit à ce jour, dans la limite de 10% du capital social de la Société par période de vingt-quatre mois, étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale, et à réduire corrélativement le capital social.

2. Fixe à dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale la durée de validité durant laquelle cette autorisation peut être utilisée par le Conseil d'Administration.

3. Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi, la présente résolution, et notamment :

- procéder à l'annulation des actions et à la ou aux réductions de capital en résultant ;
- en arrêter le montant définitif, en fixer les modalités et en constater la réalisation ;
- imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes disponibles y compris sur la réserve légale à concurrence de 10% du capital annulé ; et
- procéder aux modifications corrélatives des statuts, et d'une manière générale, faire le nécessaire, le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation.

4. Prend acte que la présente autorisation prive d'effet, pour la période non écoulée, et remplace l'autorisation accordée par l'assemblée générale mixte du 25 juin 2014 dans sa quatorzième résolution.

SEIZIEME RESOLUTION *(Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur des mandataires sociaux ou salariés de la Société ou de sociétés liées).*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence), au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 dudit Code et les mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L.225-197-1, Il dudit Code, dans les conditions définies ci-après.

2. Décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente autorisation, qu'il s'agisse d'actions existantes ou d'actions à émettre, ne pourra excéder 0,5 % du capital de la Société au jour de la décision du Conseil d'Administration, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs des valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital.

Décide que les attributions gratuites d'actions aux mandataires sociaux au titre de la présente résolution ne pourront excéder un sous-plafond égal à 0,2 %.

3. Conditionne expressément tout ou partie des actions attribuées en vertu de la présente autorisation, à l'atteinte d'au moins deux conditions de performance déterminées par le Conseil d'Administration lors de la décision d'attribution. Il est toutefois précisé que le Conseil d'Administration pourra, le cas échéant, procéder à une attribution d'actions sans condition de performance dans le cadre d'une attribution à l'ensemble des salariés.

4. Décide que l'attribution des actions de la Société à leurs bénéficiaires sera définitive soit (i) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de deux ans, ces bénéficiaires devant conserver lesdites actions pendant une durée minimale de conservation de deux ans à compter de l'expiration de la période d'acquisition, soit (ii) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de quatre ans, les bénéficiaires n'étant alors astreints à aucune période de conservation ; étant précisé que, en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du code de la sécurité sociale, ou cas équivalent étranger, l'attribution des actions sera définitive et immédiate. Dans ce cas, les bénéficiaires des actions de la Société ne seront soumis à aucune obligation de conservation des actions de la Société, ces actions étant librement cessibles dès leur attribution définitive.

5. Décide que dans le cas où la loi viendrait à être modifiée, et notamment si de telles modifications permettraient de réduire les périodes d'acquisition et/ou de conservation et de supprimer la période de conservation, le Conseil d'Administration pourrait réduire la période d'acquisition et/ou réduire voire supprimer la période de conservation, dans la limite des contraintes indiquées ci-dessus relatives aux conditions de performance.

6. Autorise le Conseil d'Administration à procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital de la Société. Il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées.

7. Constate qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nouvelles, la présente autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions et la partie des réserves, bénéfices et primes ainsi incorporées.

8. Prend acte que si les actions sont attribuées aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L.225-197-1 II du Code de commerce, elles ne pourront l'être que dans les conditions de l'article L.225-197-6 de ce code.

9. Prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à faire usage de la présente autorisation, il informera chaque année l'assemblée générale ordinaire des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L.225-197-1 à L.225-197-3 du Code de commerce, dans les conditions prévues par l'article L.225-197-4 dudit code.

10. Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, pour mettre en œuvre la présente résolution, dans les conditions fixées par la loi, et notamment :

- déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes ;
- déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires, des attributions d'actions parmi les membres du personnel et mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements susvisés et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions (y compris le cas échéant, de performance individuelle ou collective), notamment la période d'acquisition minimale et la durée de conservation requise de chaque bénéficiaire, dans les conditions prévues ci-dessus étant précisé que s'agissant des actions octroyées gratuitement aux mandataires sociaux, le Conseil d'Administration doit, soit (a) décider que les actions octroyées gratuitement ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit (b) fixer la quantité d'actions octroyées gratuitement qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution ;
- constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, compte tenu des restrictions légales ;
- en cas d'émission d'actions nouvelles, fixer le montant et la nature du montant des réserves, bénéfices ou primes à incorporer et imputer, le cas échéant, sur lesdites réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, réaliser et constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires.

11. Fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de la présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

DIX-SEPTIEME RESOLUTION *(Autorisation donnée au Conseil d'Administration de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société, aux mandataires sociaux et salariés de la Société ou de sociétés du groupe, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions émises du fait de levée d'options de souscription).*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L.225-177 à L.225-186-1 du Code de commerce :

1. Autorise le Conseil d'Administration à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel salarié, des mandataires sociaux, ou à certains d'entre eux, de la Société et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L.225-180 du Code de commerce, éligibles dans les conditions légales et réglementaires, des options donnant droit, à son choix, soit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre par voie d'augmentation de capital, soit à l'achat d'actions existantes de la Société acquises par la Société dans les conditions légales.

2. Décide que le nombre total des options pouvant être consenties en vertu de cette autorisation ne pourra donner droit à souscrire ou acquérir un nombre total d'actions représentant, à la date d'attribution, plus de 460 000 actions, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs des valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital.

3. Décide que les attributions d'options de souscription et/ou d'achat d'actions aux mandataires sociaux au titre de la présente résolution ne pourront excéder un sous-plafond égal à 0,2%.

4. Conditionne expressément tout ou partie des options de souscription et/ou d'achat attribuées en vertu de la présente autorisation, à l'atteinte d'au moins deux conditions de performance déterminées par le Conseil d'Administration lors de la décision d'attribution. Il est toutefois précisé que le Conseil d'Administration pourra, le cas échéant, procéder à une attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions sans condition de performance dans le cadre d'une attribution à l'ensemble des salariés.

5. Décide qu'en cas d'octroi d'options de souscription d'actions ou d'options d'achat d'actions, le prix de souscription ou le prix d'acquisition sera fixé par le Conseil d'Administration au jour où l'option sera consentie, sans que le prix de souscription puisse être inférieur à la moyenne des premiers cours cotés lors des 20 séances de bourse précédant la date d'attribution ou que le prix d'acquisition puisse être inférieur au cours moyen d'achat des actions détenues par la société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du code de commerce.

Ce prix ne pourra être modifié sauf, si pendant la période durant laquelle les options consenties pourront être exercées, la Société vient à réaliser une des opérations financières ou sur titres prévues par la loi.

Dans ce dernier cas, le Conseil d'Administration procédera dans les conditions réglementaires en vigueur, à un ajustement du nombre et du prix des actions comprises dans les options consenties pour tenir compte de l'incidence de l'opération intervenue.

6. Décide que la durée de la période d'exercice des options consenties, tel qu'arrêtée par le Conseil d'Administration, ne pourra excéder 5 ans à compter de leur date d'attribution.

7. Prend acte qu'en application de l'article L.225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options de souscription.

8. Prend acte que si des options sont consenties aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L.225-185 alinéa 4 du Code de commerce, elles ne pourront l'être que dans les conditions de l'article L.225-186-1 de ce code.

9. Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, pour mettre en œuvre la présente résolution, dans les conditions fixées par la loi, et notamment :

- arrêter la liste des bénéficiaires des options et fixer les conditions dans lesquelles les options seront consenties et levées par leurs bénéficiaires, y compris, le cas échéant, les critères de performance ;
- fixer, le cas échéant, les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires de ces options, dans les limites des dispositions légales et réglementaires applicables ;
- fixer la ou les périodes d'exercice des options et, le cas échéant, établir des clauses d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions ;
- arrêter la date de jouissance, même rétroactive, des actions nouvelles provenant de l'exercice des options ;
- pour les options consenties aux mandataires sociaux de la Société, prévoir qu'elles ne pourront être levées avant la cessation de leurs fonctions ou fixer la quantité des actions devant être conservées au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- prévoir la faculté de suspendre temporairement les levées d'options, en cas d'opérations financières ou sur titres ;
- limiter, restreindre ou interdire l'exercice des options pendant certaines périodes ou à compter de certains événements, sa décision pouvant porter surtout ou partie des options et concerner tout ou partie des bénéficiaires ;
- passer toute convention, prendre toutes mesures, accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution ; modifier les statuts en conséquence et généralement faire tout ce qui sera nécessaire ;
- s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

10. Fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de la présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

2.3 – RESOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE

DIX-HUITIEME RESOLUTION *(Pouvoirs pour dépôts et formalités)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Ordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la législation en vigueur.

3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES AUTORISATIONS ET DELEGATIONS DE NATURE FINANCIERE

Saint Honoré BK&A
140, rue du Faubourg Saint-honoré
75008 Paris

Deloitte & Associés
185 avenue Charles de Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

ORPEA
Société Anonyme
115, rue de la Santé
75013 Paris

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les opérations sur le capital prévues dans les résolutions soumises à l'Assemblée générale extraordinaire du 23 juin 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution des missions prévues par le Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les opérations sur le capital sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

1 . Réduction de capital par annulation d'actions auto-détenues (quinzième résolution)

En exécution de la mission prévue à l'article L.225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une période de 18 mois, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

2 . Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux, ou de certains d'entre eux (seizième résolution)

En exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous avons établi le présent rapport sur le projet d'attribution gratuite d'actions ordinaires existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salariés et/ou des mandataires sociaux de la société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 dudit Code.

Le nombre d'actions gratuites attribuées ne pourra représenter plus de 0,5 % du capital de la société au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que l'attribution gratuite d'actions aux mandataires sociaux ne pourra excéder un sous-plafond égal à 0,2 %.

Votre Conseil d'administration vous propose de l'autoriser pour une durée de 26 mois à attribuer gratuitement, en une ou plusieurs fois, des actions existantes ou à émettre. Il lui appartient d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées 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 que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'attribution gratuite d'actions.

3 . Attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions au bénéfice des membres du personnel et des mandataires sociaux (dix – septième résolution)

En exécution de la mission prévue notamment par les articles L. 225-177 et R. 225-144 du Code de commerce, nous avons établi le présent rapport sur l'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions au bénéfice des membres du personnel, des mandataires sociaux ou à certains d'entre eux de la société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 dudit Code.

Les options de souscription ou d'achat d'actions consenties en vertu de cette autorisation ne pourront donner droit à un nombre total d'actions supérieur à 460 000 au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que d'options de souscription et/ou d'achat d'actions attribuées aux mandataires sociaux ne pourront excéder un sous-plafond égal à 0,2%.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix de

souscription ou d'achat sont précisées dans le rapport du Conseil d'administration, qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes légaux et réglementaires.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 13 mai 2015

Les Commissaires aux Comptes

Saint Honoré BK&A

Deloitte & Associés

Emmanuel KLINGER

Joël ASSAYAH

CHAPITRE X : AUTRES INFORMATIONS

1. RESPONSABLES DU DOCUMENT DE REFERENCE ET ATTESTATION

1.1 – RESPONSABLES DU DOCUMENT DE REFERENCE

Docteur Jean-Claude Marian, Président du Conseil d'Administration
Monsieur Yves Le Masne, Directeur Général

1.2 – ATTESTATION DES RESPONSABLES

Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre 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 aux pages 132 à 195, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

Nous avons obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document, ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Puteaux, le 18 mai 2015

1.3 – CONTACTS INVESTISSEURS

ORPEA

Yves Le Masne – Directeur Général – Tél. : 01 47 75 78 07

Steve GROBET – Investor Relations Officer – Tél. : 01 47 75 74 66 – s.grobet@orpea.net

2. CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

1.1 – COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

- **Saint Honoré BK&A**
Représentée par Monsieur Emmanuel KLINGER
140, rue du Faubourg Saint Honoré – 75008 Paris

Le cabinet Saint Honoré BK & A a été nommé pour la première fois à l'Assemblée générale du 27 juin 2008, pour une durée de six exercices. Son mandat a été renouvelé à l'Assemblée générale du 25 juin 2014, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

- **Deloitte & Associés**
Représentée par Monsieur Joël ASSAYAH
185 avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-Sur-Seine

Le cabinet Deloitte & Associés a été nommé pour la première fois par l'assemblée générale mixte du 29 juin 2006, en remplacement de la société VADEMECUM démissionnaire pour convenances personnelles. Son mandat lui a été confié, à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} 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 25 Juin 2010, 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 2015

1.2 – COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLEANTS

- **SAINT HONORE SEREG**
Suppléant de Saint Honoré BK & A
140, rue du Faubourg Saint Honoré – 75008 Paris

Nommé lors de l'Assemblée générale du 25 juin 2014, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

- **BEAS**
Suppléant de Deloitte & Associés
7-9 Villa Houssay – 92200 Neuilly-Sur-Seine

Nommé en même temps et la même durée que le cabinet Deloitte & Associés, pour remplacer Madame Françoise VAINQUEUR, co-commissaire aux comptes suppléant, démissionnaire pour convenances personnelles.

1.3- HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Budgets d'honoraires des Commissaires aux comptes au titre des exercices 2014 et 2013.

en milliers d'euros	Deloitte & Associés				Saint Honoré BK & A			
	2014		2013		2014		2013	
	€	%	€	%	€	%	€	%
1. Audit								
1.1 Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
– Emetteur	843	58%	996	60%	730	79%	771	80%
– Filiales intégrées globalement	603	42%	525	32%	189	21%	198	20%
1.2 Diligences et prestations directement liées à la mission des commissaires aux comptes								
– Emetteur			60	4%				
– Filiales intégrées globalement			73	4%				
Sous-total	1 446	100%	1 654	100%	919	100%	969	100%
2. Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
2.1 Juridique, fiscal, social								
2.2 Autres								
Sous-total	0	0%	0	0%	0	0	0	0
Total des honoraires	1 446	100%	1 654	100%	919	100%	969	100%

3. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Cette liste est constituée du document d'information annuel, publié entre le 8 mai 2014 et le 12 mai 2015, en application de l'article 451-1-1 du code monétaire et financier et de l'article 221-1-1 du règlement général de l'AMF, et complété des dernières publications du Groupe ORPEA.

1.1 – PUBLICATIONS EFFECTUEES SUR LE SITE DE L'AMF

Publiées sur la Base des décisions et informations financières (BDIF) de l'Autorité des Marchés Financiers (www.amf-france.org)

Dates de publication	Natures des documents
11/02/2015	Déclarations de franchissement de seuil n° 215C0186
21/01/2015	Déclaration des positions courtes nettes n° 2015E348233
20/01/2015	Déclaration des positions courtes nettes n° 2015E347958
30/07/2014	Prospectus relatif à une émission d'obligations ayant reçu le visa n° 14-443
26/06/2014	Déclaration des Dirigeants n° 2014DD314981
22/06/2014	Déclaration des Dirigeants n° 2014DD314513
22/06/2014	Déclaration des Dirigeants n° 2014DD314505
22/06/2014	Déclaration des Dirigeants n° 2014DD314509
22/06/2014	Déclaration des Dirigeants n° 2014DD314516
22/06/2014	Déclaration des Dirigeants n° 2014DD314514
22/06/2014	Déclaration des Dirigeants n° 2014DD314502
21/06/2014	Déclaration des Dirigeants n° 2014DD314246
16/05/2014	Document de référence 2013 n° de dépôt D.14-0539

1.2 – PUBLICATIONS EFFECTUEES AU BALO

Publiées sur le site du Bulletin des annonces légales et obligatoires du Journal Officiel (www.journal-officiel.gouv.fr)

Dates de publication	Natures des documents
05/01/2015	Avis de remboursement anticipé des OCEANE
14/07/2014	Avis d'ajustement des ratios de parité des OCEANE et ORNANE
02/07/2014	Comptes définitifs de l'exercice 2013
06/06/2014	Avis de convocation à l'AGM du 25 juin 2014
19/05/2014	Avis de réunion à l'AGM du 25 juin 2014

1.3- PUBLICATIONS EFFECTUEES SUR LE SITE DE LA SOCIETE

Publiées sur le site d'ORPEA (www.orpea-corp.com)

Date de publication	Rubrique	Nature des documents
05/05/2015	Communiqués	Forte croissance au CA T1 2015 : +25,7% à 538 M€
13/04/2015	Documentation / Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/03/2015
31/03/2015	Documentation / Présentations	Présentation des résultats annuels 2014
31/03/2015	Communiqués	2014 : nouvel exercice de forte croissance rentable
09/03/2015	Documentation / Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 27/02/2015
11/02/2015	Communiqués	CA 2014 en forte hausse et supérieur à l'objectif : +21,2% à 1 948,4 M€
09/02/2015	Documentation / Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 04/02/2015
05/02/2015	Documentation / Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 30/01/2015
04/02/2015	Communiqués	Succès du remboursement anticipé des OCEANES 2016
20/01/2015	Documentation / Présentations	Acquisition de SeneCura
20/01/2015	Communiqués	Acquisition de SeneCura, leader autrichien de la prise en charge de la dépendance
08/01/2015	Documentation / Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/12/2014
06/01/2015	Documentation / Autres informations réglementées	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 31/12/2014
05/01/2015	Communiqués	Remboursement anticipé des OCEANES à échéance 2016
06/11/2014	Documentation / Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/10/2014
05/11/2014	Communiqués	Nouvelle accélération de la croissance du CA au T3 2014 : +29,0% à 524,5 M€
15/10/2014	Documentation / Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 30/09/2014
08/10/2014	Communiqués	Communiqué de mise à disposition du rapport financier semestriel 2014
08/10/2014	Documentation / Rapports financiers	Rapport financier semestriel 2014
30/09/2014	Documentation / Rapports financiers	Statuts de la Société mis à jour au 30/09/2014
17/09/2014	Documentation / Présentations	Présentation des résultats semestriels 2014
17/09/2014	Communiqués	Un développement fort et une croissance solide et rentable au S1 2014
08/09/2014	Documentation / Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 29/08/2014
04/08/2014	Documentation / Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/07/2014

30/07/2014	Documentation / Autres informations réglementées	Prospectus Euro PP visa AMF n°14-443 (52 M€)
16/07/2014	Communiqués	Accélération de la croissance du CA au T2 2014 : +16,2% à 462,6 M€
09/07/2014	Documentation / Autres informations réglementées	Communiqué d'ajustement des ratios et taux de conversation des ORNANE et OCEANE
09/07/2014	Communiqués	Communiqué d'ajustement des ratios et taux de conversation des ORNANE et OCEANE
03/07/2014	Documentation / Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 30/06/2014
01/07/2014	Documentation / Autres informations réglementées	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 30/06/2014
04/06/2014	Documentation / Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 30/05/2014
04/06/2014	Documentation / Autres informations réglementées	Communiqué de mise à disposition des documents préparatoires à l'AGM du 25/06/2014
16/05/2014	Documentation / Autres informations réglementées	Communiqué de mise à disposition du Document de référence 2013
16/05/2014	Communiqués	Communiqué de mise à disposition du Document de référence 2013
16/05/2014	Documentation / Rapports financiers	Document de référence 2013

1.4- PUBLICATIONS EFFECTUEES SUR LE WIRE AGREE PAR L'AMF

Publiées sur le wire (www.businesswire.fr/portal/site/fr/)

Dates de publication	Nature des documents
05/05/2015	Forte croissance au CA T1 2015 : +25,7% à 538 M€
13/04/2015	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social au 31 mars 2015
31/03/2015	2014 : nouvel exercice de forte croissance rentable
09/03/2015	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social au 27 février 2015
11/02/2015	CA 2014 en forte hausse et supérieur à l'objectif : +21,2% À 1 948,4 M€
09/02/2015	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social au 4 février 2015
05/02/2015	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social au 30 janvier 2015
04/02/2015	Succès du remboursement anticipé des OCEANES à échéance 2016
20/01/2015	Nouvelle expansion stratégique à l'international
08/01/2015	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
06/01/2015	Bilan annuel du contrat de liquidité contracté avec la société de bourse GILBERT DUPONT
05/01/2015	Remboursement anticipé des oceanes1 à échéance 2016

04/12/2014	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
06/11/2014	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
05/11/2014	Nouvelle accélération de la croissance du ca au T3 : +29,0% à 524,5 M€
15/10/2014	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
08/10/2014	Communiqué de mise à disposition du rapport financier semestriel au 30 juin 2014
08/10/2014	Rapport financier semestriel
17/09/2014	S1 2014 : un développement fort, une croissance solide et rentable
08/09/2014	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
04/08/2014	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
16/07/2014	Accélération de la croissance du CA au T2 : +16,2% à 462,6 M€
09/07/2014	Ajustement du Ratio d'Attribution d'Actions des Océanes et de Conversion des ORNANE
03/07/2014	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
01/07/2014	Bilan semestriel du contrat de liquidité contracté avec la société de bourse GILBERT DUPONT
04/06/2014	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
04/06/2014	Modalités de mise à disposition ou de consultation des informations relatives à l'assemblée générale mixte du 25 juin 2014
16/05/2014	Mise à disposition du document de référence 2013

CHAPITRE XI : TABLE DE CONCORDANCE

Table de réconciliation

	Information	Référence
1	Comptes annuels	294 à 317
2	Comptes consolidés	234 à 291
3	Rapport des CAC sur les comptes sociaux	318 à 319
4	Rapport des CAC sur les comptes consolidés	292 à 293
5	Rapport de gestion	132 à 195
6	Rapport RSE	196 à 233
7	Honoraires des CAC	352
8	Rapport du Président sur le contrôle interne	26 à 83
9	Rapport des CAC sur le contrôle interne	84 à 85
10	Liste de l'ensemble des informations publiées	353 à 356

Se reporter au sein du présent document de référence aux :	Chapitre	Pages
Chapitre 1 : Personnes responsables		
1.1 – Personnes responsables des informations contenues dans le présent document de référence	X	350
1.2 – Déclaration du responsable	X	350
Chapitre 2 : Contrôleurs légaux des comptes		
2.1 – Identité des contrôleurs légaux des comptes	X	351
2.2 – Démission ou nouvelle désignation de commissaires aux comptes	N/A	
Chapitre 3 : Informations financières sélectionnées		
	I	8
Chapitre 4 : Facteurs de risques		
	V	156 à 191
Chapitre 5 : Informations concernant l'émetteur		
5.1 – Histoire et évolution de la société	IV	94 à 106
5.2 – Investissements	V	132 à 136
	VII	256 à 258
Chapitre 6 : Aperçu des activités du Groupe		
6.1 – Principales activités du Groupe	IV	94 à 106
6.2 – Les principaux marchés du Groupe	IV	106 à 118
6.3 – Eléments exceptionnels dans l'environnement	N/A	
6.4 – Brevets, licences et contrats industriels importants	N/A	
6.5 – Environnement concurrentiel et position du Groupe dans son secteur d'activité	IV	109 à 110

Chapitre 7 : Organigramme		
7.1 – Place de l'émetteur au sein du Groupe	V	193 à 194
7.2 – Liste des filiales	V VIII	193 à 194 304 à 305
Chapitre 8 : Propriétés immobilières		
8.1 – Immobilisations corporelles importantes	IV V VII	128 à 131 143 et 144 260 à 262
8.2 – Question environnementale pouvant influencer l'utilisation de ces immobilisations corporelles	VI	213 à 218
Chapitre 9 : Examen de la situation financière et du résultat	V	132 à 146
Chapitre 10 : Trésorerie et capitaux		
10.1 – Capitaux de l'émetteur	II VII VIII	14+19 à 20 265 à 267 307 ,
10.2 – Flux de trésorerie	I V VII	8 145 à 146 237
10.3 – Conditions d'emprunt et structure de financement	V VII VIII	144 – 145 269 à 273 308 à 311
10.4 – Restriction à l'utilisation de capitaux	N/A	
10.5 – Sources de financement attendues	N/A	
Chapitre 11 : Recherche et développement	V	146
Chapitre 12 : Informations sur les tendances		
12.1 – Principales tendances ayant influé sur le Groupe depuis le 1 ^{er} janvier 2015	V VII	151 à 156 284
12.2 – Engagements ou événements importants susceptibles d'influer sur les perspectives du Groupe	V	151
Chapitre 13 : Prévision ou estimation du bénéfice	N/A	
Chapitre 14 : Organes de direction et de surveillance		
14.1 – Composition du conseil d'administration	III	27 à 32
14.2 – Conflits d'intérêts au niveau des organes de direction et de surveillance et de la direction générale	III	32
Chapitre 15 : Rémunérations et avantages		
15.1 – Montant des rémunérations versées	III IX	42 à 51 325 à 331
15.2 – Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs	N/A	

Chapitre 16 : Fonctionnement des organes de direction et de surveillance		
16.1 – Les mandats des membres des organes de direction et de surveillance	III	69 à 72
16.2 – Contrats de services liant les membres du conseil d'administration à la société ou à l'une de ses filiales	III	86 à 93
16.3 – Les comités spécialisés	III	38 à 42
16.4 – Les principes de gouvernement d'entreprise	III	26 à 55
Chapitre 17 : Salariés		
17.1 – Les ressources humaines	VI	196 à 212
17.2 – Participation et stock options du management et des membres des organes de direction et de surveillance	II	22
17.3 – Accord de participation des salariés dans le capital	II	22
Chapitre 18 : Principaux actionnaires		
18.1 – Actionnariat de la société	II	20 à 21
18.2 – Droits de vote	II	20 à 21 + 12 à 13
18.3 – Contrôle de la société	II	21 à 22
18.4 – Accord pouvant induire un changement de contrôle de la société	II	21
Chapitre 19 : Opérations avec des apparentés		
	II VII	86 à 93 283
Chapitre 20 : Informations financières		
20.1 – Informations financières consolidées	VII	234 à 293
20.2 – Informations financières pro forma	N/A	
20.3 – Comptes sociaux	VIII	294 à 319
20.4 – Vérification des informations financières historiques	I	5 à 8
	VII	234 à 238
20.5 – Date des dernières informations financières historiques	VII	234 à 238
20.6 – Informations financières intermédiaires	V	155 à 156
20.7 – Politique de distribution de dividendes	II	21
	V	146
20.8 – Procédures judiciaires et d'arbitrage	V	191 à 192
20.9 – Changement significatif de la situation financière et commerciale	N/A	
Chapitre 21 : Informations complémentaires		
21.1 – Capital social		
21.1.1. le montant du capital souscrit		
a) le nombre d'actions autorisées ;		
b) le nombre d'actions émises et totalement libérées et le nombre d'actions émises, mais non totalement libérées ;	II	14
c) la valeur nominale par action, ou le fait que les actions n'ont pas de valeur nominale, et	VIII	307
d) un rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice.		
21.1.2. actions non représentatives du capital	N/A	
21.1.3. actions auto-détenues	II	20
	VII	265
21.1.4. valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de	II	17 à 19

<i>bons de souscription</i>		
<i>21.1.5. des informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital</i>	N/A	
21.2 – Acte constitutif et statuts		
<i>21.2.1. objet social de l'émetteur</i>	II	10
<i>21.2.2. disposition contenue dans l'acte constitutif, les statuts, une charte ou un règlement de l'émetteur concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance</i>	III	73 à 83
<i>21.2.3. droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes.</i>	II	13 à 14
<i>21.2.4. actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires et, lorsque les conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit.</i>	N/A	
<i>21.2.5. conditions régissant la manière dont les assemblées générales annuelles et les assemblées générales extraordinaires des actionnaires sont convoquées.</i>	II	11 à 12
<i>21.2.6. disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle.</i>	II	22
<i>21.2.7. disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée.</i>	N/A	
<i>21.2.8. conditions, imposées par l'acte constitutif et les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit.</i>	N/A	
Chapitre 22 : Contrats importants	N/A	
Chapitre 23 : Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	VII	246 à 248
Chapitre 24 : Documents accessibles au public	X	353 à 356
Chapitre 25 : Informations sur les participations	V VII VIII	193 à 194 285 à 291 304 à 305