

DOCUMENT DE REFERENCE 2013



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 16 mai 2014 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 2011 déposé le 24 mai 2012 sous le n° D.12-0537 et 2012 déposé le 14 mai 2013 sous le n° D.13-0525.

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 & INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES	5
1. CHIFFRE D'AFFAIRES	5
2. LE DEVELOPPEMENT DU RESEAU ORPEA	6
3. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES	8
4. DONNEES BOURSIERES	9
CHAPITRE II / PRESENTATION DU GROUPE ORPEA	10
1. PRINCIPALES INFORMATIONS RELATIVES A LA SOCIETE.....	10
1.1 – <i>Dénomination sociale et siège social</i>	10
1.2 – <i>Constitution et durée</i>	10
1.3 – <i>Forme juridique</i>	10
1.4 – <i>Objet social</i>	10
1.5 – <i>Exercice social</i>	11
1.6 – <i>Registre du commerce et des sociétés</i>	11
1.7 – <i>Consultation des documents sociaux</i>	11
1.8 – <i>Affectation et répartition des bénéfices</i>	11
1.9 – <i>Assemblées générales</i>	11
1.10 – <i>Capital social</i>	14
1.11 – <i>Délégations consenties par l'assemblée générale au conseil d'administration</i>	14
1.12 – <i>Instruments Financiers donnant accès au capital social</i>	17
1.13 – <i>Tableau d'évolution du capital</i>	19
1.14 – <i>Actionnariat de la société</i>	20
1.15 – <i>Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique</i>	23
1.16 – <i>Programme de rachat d'actions</i>	23
2. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	26
2.1 – <i>Rapport 2013 du Président du Conseil d'administration</i>	26
2.2 – <i>Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration</i>	76
2.3 – <i>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés</i>	78
CHAPITRE III : PRESENTATION DE L'ACTIVITE DU GROUPE ORPEA	87
1. LE SAVOIR FAIRE D'ORPEA : LA PRISE EN CHARGE GLOBALE DE LA DEPENDANCE.....	87
2. ORPEA : 25 ANS DEDIES A LA CONSTRUCTION METHODIQUE D'UNE OFFRE DE QUALITE	89
2.1 – <i>Historique & évolution de la société</i>	89
2.2 – <i>ORPEA : un Groupe de dimension européenne</i>	91
3. ORPEA : UN SAVOIR FAIRE RECONNU ET UN DEVELOPPEMENT PORTE PAR DES BESOINS CROISSANTS	94
3.1 – <i>Des besoins considérables portés par le vieillissement de la population française</i>	94
3.2 – <i>La conséquence du vieillissement de la population : médicalisation et spécialisation croissante des établissements</i>	95
3.3 – <i>Des tendances de vieillissement de la population et un besoin fort dans les autres pays d'implantation d'ORPEA</i>	98
4. ORPEA : UN ACTEUR DE REFERENCE DANS UN ENVIRONNEMENT PROTEGE.....	99
4.1 – <i>Une activité réglementée et encadrée par un « numerus clausus »</i>	99

4.2 – Une activité à la tarification encadrée	104
5. LA DECLINAISON DE L'OFFRE GLOBALE D'ORPEA : UNE OFFRE D'HEBERGEMENT NOVATRICE ET DE PRISE EN CHARGE DIVERSIFIEE A TOUS LES STADES DE LA DEPENDANCE.....	110
5.1 – Les établissements pour personnes âgées du Groupe ORPEA	110
5.2 – Les cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation du Groupe ORPEA.....	113
5.3 – Les cliniques psychiatriques du Groupe ORPEA.....	116
5.4 – Une politique d'innovation et de réflexion scientifique.....	118
6. L'ORGANISATION DU GROUPE ORPEA : UNE ORGANISATION OPTIMISEE ET EFFICACE EN FRANCE ET EN EUROPE	121
6.1 – Une organisation au service de la qualité des prestations du Groupe	121
6.2 – Organigramme juridique.....	121
7. ORPEA : VALEURS, QUALITE, MAITRISE DE L'IMMOBILIER : LES 3 AXES DE LA STRATEGIE DU GROUPE	124
7.1 – Les fondamentaux de l'offre ORPEA.....	124
7.2 – Une politique Qualité rigoureuse pour regir l'activité d'ORPEA	126
7.3 – Une politique immobilière maîtrisée	131
8. LE RESULTAT D'UNE STRATEGIE EFFICACE : ORPEA, UN ACTEUR DE REFERENCE SUR SON SECTEUR D'ACTIVITE	135
8.1 – ORPEA : un acteur de référence en France	135
8.2 – Les différentes typologies d'acteurs opérant en Soins de Suite et en Psychiatrie.....	136
8.3 – Les différents acteurs de la prise en charge des personnes âgées dépendantes.....	137
CHAPITRE IV : RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2013.....	140
1. PANORAMA DE L'EXERCICE 2013	140
1.1 – Entrée d'un nouvel actionnaire stratégique.....	140
1.2 – Poursuite d'un développement créateur de valeur.....	140
1.3 – Diversification et optimisation des sources de financement	143
1.4 – Poursuite de la politique immobilière	145
2. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT AU 31 /12/2013	146
2.1 – Résultats consolidés.....	146
2.2 – Bilan consolidé.....	150
2.3 – Flux de trésorerie	152
2.4 – Dividende propose a L'Assemblée Générale.....	152
2.5 – Activité de Recherche et Développement	153
3. EXAMEN DES COMPTES SOCIAUX AU 31 /12/2013	153
3.1 – Compte de résultat d'ORPEA S.A	153
3.2 – Bilan d'ORPEA S.A	155
3.3 – Informations sur les délais de paiement des fournisseurs	156
3.4 – Filiales et participations	156
4. EVENEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1 ^{ER} JANVIER 2014 – PERSPECTIVES	158
4.1 – Evénements survenus depuis le 1 ^{er} janvier 2014.....	158
4.2 – Perspectives.....	163
5. GESTION DES RISQUES	164
5.1 – Politique d'identification et de gestion generale des risques	164
5.2 – La gestion des risques lies au secteur de l'activité du Groupe	164
5.3 – La gestion des risques propres au Groupe orpea, ou lies a sa strategie.....	176
5.4 – La gestion des risques financiers.....	196
5.5 – Couverture d'assurance et politique qualite au sein du Groupe ORPEA.....	199
6. RAPPORT RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE (RSE)	201
6.1 – Informations sociales	201
6.2 – Informations environnementales	216
6.3 – Informations relatives aux engagements societaux.....	222

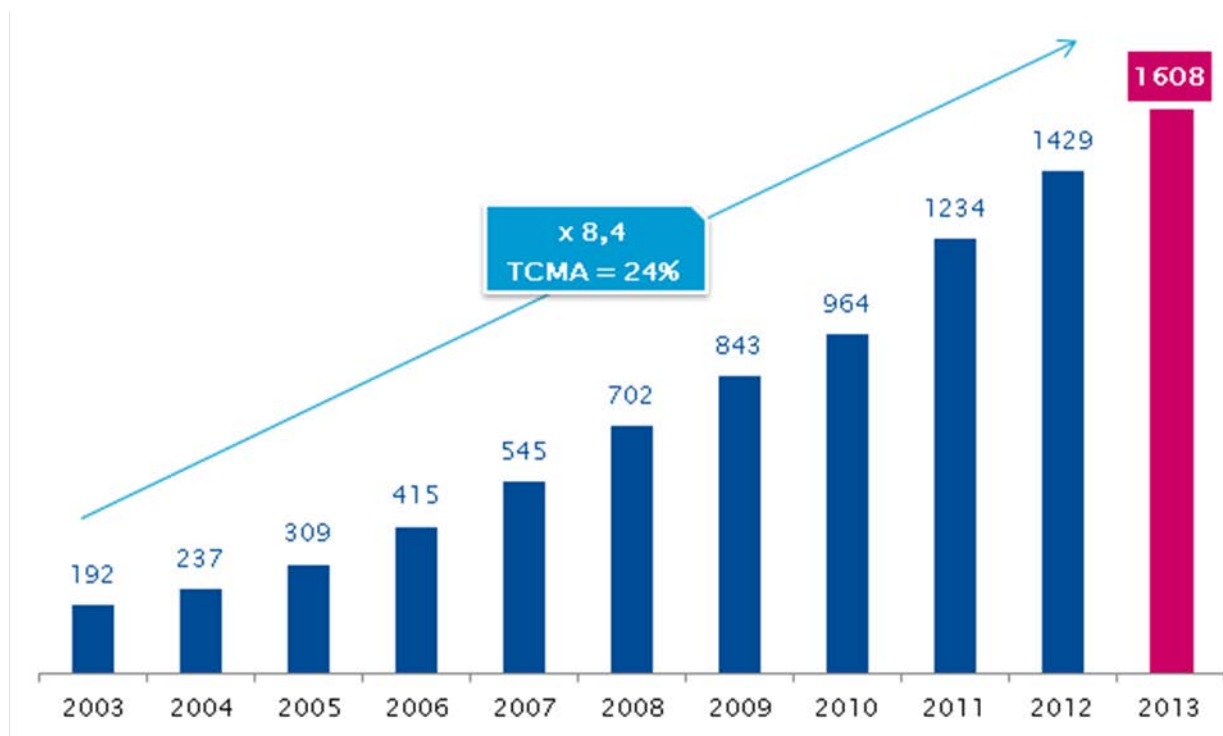
6.4 – Rapport des Commissaires aux comptes, désignés organismes tiers indépendants, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion.....	229
7. ORGANISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	233
8. ANNEXES.....	233
CHAPITRE V : COMPTES CONSOLIDES AU 31/12/2013	237
1. ETATS FINANCIERS CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2013	237
2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES.....	292
CHAPITRE VI : COMPTES ANNUELS AU 31/12/2013	294
1. COMPTES DE LA SOCIETE ORPEA S.A AU 31 DECEMBRE 2013	294
2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS.....	318
CHAPITRE VII : DOCUMENTS RELATIFS A L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DU 25 JUN 2014	320
1. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE PROJET DE RESOLUTIONS	320
2. PROJETS DE RESOLUTIONS PRESENTES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	343
2.1 – Résolutions à caractère ordinaire	343
2.2 – Résolutions à caractère extraordinaire.....	348
2.3 – Résolutions à caractère ordinaire	372
3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES AUTORISATIONS ET DELEGATIONS DE NATURE FINANCIERE.....	373
CHAPITRE VIII : RESPONSABLES DU DOCUMENT DE REFERENCE	379
1. RESPONSABLES DU DOCUMENT DE REFERENCE	379
2. ATTESTATION DES RESPONSABLES	379
3. CONTACTS INVESTISSEURS	379
CHAPITRE IX : CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES.....	380
1. LES COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES	380
2. LES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLEANTS	380
3. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES.....	381
CHAPITRE X : DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC.....	382
1. PUBLICATIONS EFFECTUEES SUR LE SITE DE L'AMF.....	382
2. PUBLICATIONS EFFECTUEES AU BALO.....	383
3. PUBLICATIONS EFFECTUEES SUR LE SITE DE LA SOCIETE.....	383
4. PUBLICATIONS EFFECTUEES SUR LE WIRE AGREE PAR L'AMF	385
CHAPITRE XI : TABLE DE CONCORDANCE	387

CHAPITRE I : CHIFFRES CLES & INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

1. CHIFFRE D'AFFAIRES

En M€	2013	2012	2011
France	1 342,3	1 227,4	1 094,5
<i>En % du chiffre d'affaires total</i>	83%	<i>86%</i>	<i>89%</i>
International	265,7	201,8	139,6
<i>En % du chiffre d'affaires total</i>	17%	<i>14%</i>	<i>11%</i>
Belgique	158,1	105,6	67,5
Espagne	49,6	48,7	30,5
Italie	38,5	32,2	26,8
Suisse	19,5	15,4	14,8
Total	1 607,9	1 429,3	1 234,1

Evolution du chiffre d'affaires sur 10 ans



2. LE DEVELOPPEMENT DU RESEAU ORPEA

Evolution du nombre de lits dans le réseau ORPEA sur 10 ans

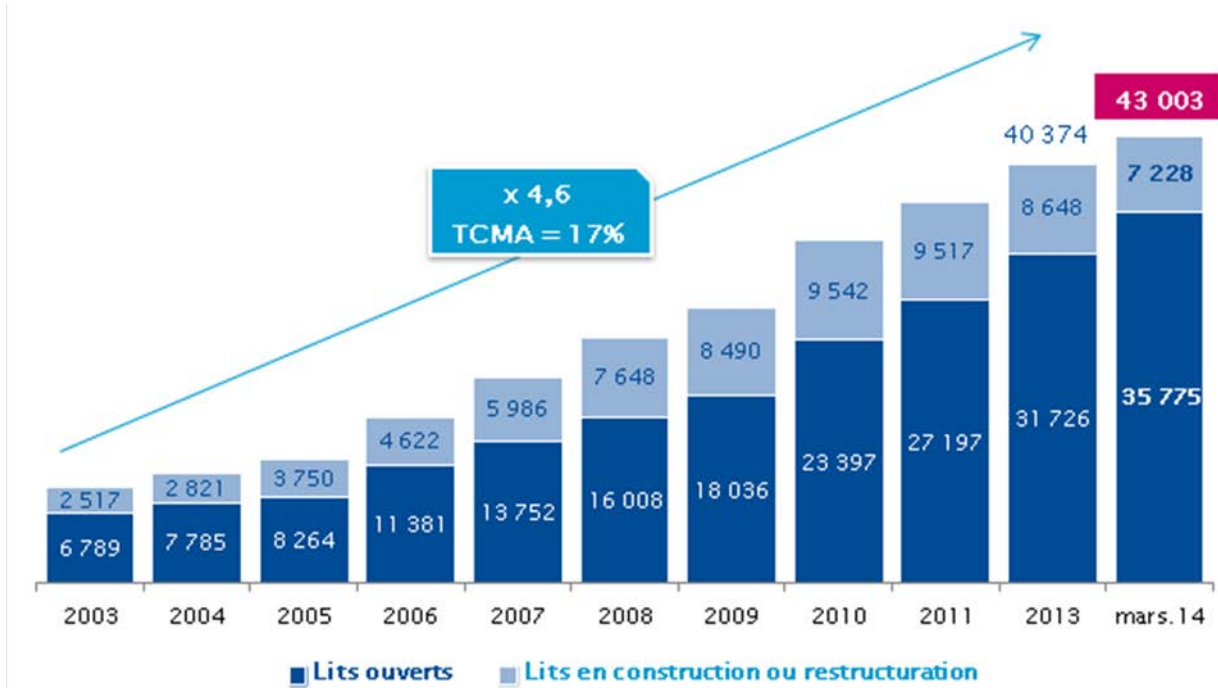


Tableau récapitulatif des lits opérationnels, en restructuration et en construction, par zone géographique sur les 3 dernières années :

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 2013	%CA 2013	Lits *		
					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
Espagne	19	2 649	49,6	3,1%	2 649	0	0
Belgique	58	6 765	158,1	9,8%	4 008	694	2 063
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
	Nombre d' Etablissements *	Nombre de Lits *	CA 2012	%CA 2012	Lits *		
					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
Espagne	22	2 938	48,7	3,4%	2 938	0	0
Belgique	56	6 518	105,6	7,4%	3 598	912	2 008
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
	Nombre d' Etablissements **	Nombre de Lits **	CA 2011	%CA 2011	Lits **		
					Dont Lits Opérationnels hors Lits en restructuration	Dont Lits en restructuration	Dont Lits en Construction
France	322	28 590	1 094,5	88,7%	21 037	2 771	4 782
Espagne	21	2 938	30,5	2,5%	2 938	0	0
Belgique	36	3 799	67,5	5,5%	2 330	650	819
Italie	12	1 222	26,8	2,2%	817	40	365
Suisse	2	165	14,8	1,2%	75	0	90
TOTAL	393	36 714	1 234,1	100,0%	27 197	3 461	6 056

* données chiffrées au 1er mars 2014

** données chiffrées au 1er mars 2013

*** données chiffrées à novembre 2011

3. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé

En M€	31.12.2013	31.12.2013 retraité*	31.12.2012	31.12.2011
Chiffre d'Affaires	1 607,9	1 607,9	1 429,3	1 234,1
EBITDAR ¹	433,2	433,2	370,1	311,4
EBITDA ²	298,0	298,0	257,9	218,2
EBIT Courant ou Résultat Opérationnel Courant	227,3	227,3	194,4	163,2
Résultat Opérationnel	268,4	268,4	221,3	190,0
Coût Endettement Financier Net	(95,5)	(90,6)	(72,8)	(65,0)
Impôts	(61,0)	(59,1)	(52,4)	(45,5)
Résultat Net de l'Ensemble Consolidé	113,8	116,8	97,1	80,3
Résultat Net Part du Groupe	113,9	116,9	97,0	80,3

* Ces données sont retraitées de l'incidence de la variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE

Informations financières sélectionnées du tableau de flux de trésorerie consolidé

En M€	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Marge Brute Autofinancement	226,4	212,3	184,2
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	247,3	208,1	202,3
Flux nets de trésorerie d'investissement	(234,6)	(279,4)	(349,5)
Flux nets de trésorerie de financement	93,3	124,1	180,1
Variation de Trésorerie	106,1	52,8	32,9
Trésorerie & Equivalents, clôture	468,4	362,3	309,5

Informations financières sélectionnées du bilan consolidé

En M€	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Capitaux Propres part du Groupe	1 412	1 214	1 152
Passifs financiers courants ³	495	624	587
Passifs financiers non courants	1 925	1 670	1 462
-Trésorerie & Equivalents Trésorerie	(468)	(362)	(309)
Endettement Financier Net	1 952	1 932	1 739
Ecarts d'Acquisition	398	380	323
Actifs Incorporels	1 440	1 306	1 129
Actifs Corporels ³	2 772	2 573	2 338
Total de Bilan	5 452	4 955	4 482

Informations financières sélectionnées par action

En €	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Résultat net par action	2,15	1,83	1,87
Dividende	0,70	0,60	0,50

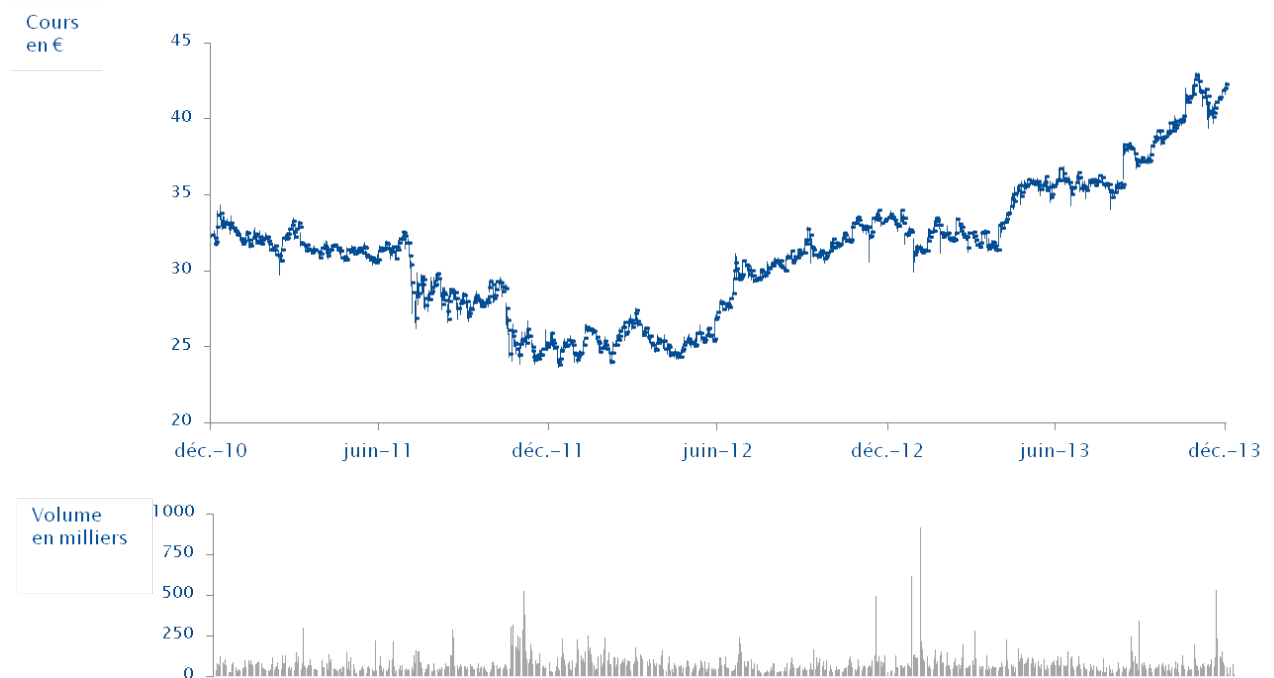
¹ EBITDAR = EBITDA Courant avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel »

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. DONNEES BOURSIERES

Evolution du cours de bourse et des volumes sur 3 ans



Indices :

- Compartiment A de NYSE Euronext Paris
- Membre du Mid 60, du SBF 120
- Eligible au SRD

Historique de données boursières annuelles :

En M€	2013	2012	2011
Cours de clôture au 31.12	42,24 €	33,50 €	25,19 €
Plus haut 12 mois en clôture	42,85 €	34,00 €	34,32 €
Plus bas 12 mois en clôture	31,05 €	23,66 €	23,82 €
Nombre de titres au 31.12	55 476 991	52 998 062	52 997 892
Capitalisation boursière au 31.12	2 343 M€	1 775 M€	1 335 M€
Performance annuelle	+26%	+33%	-22%
Volume moyen quotidien (en nb de titres)	82 594	76 416	76 515
Volume moyen quotidien (en M€)	2,9 M€	2,1 M€	2,5 M€
Turnover sur 12 mois	38%	37%	46%

CHAPITRE II / PRESENTATION DU GROUPE ORPEA

1. PRINCIPALES INFORMATIONS RELATIVES A LA SOCIETE

1.1 – DENOMINATION SOCIALE ET SIEGE SOCIAL

La dénomination de la société est ORPEA.

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

1.2 – 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.

1.3 – FORME JURIDIQUE

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

1.4 – 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.

1.5 – EXERCICE SOCIAL

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

1.6 – 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.

1.7 – 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.

1.8 – 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 distribués.

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.

1.9 – 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-proprétaire dans les assemblées générales extraordinaires. Toutefois, dans tous les cas, le nu-proprétaire 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 2013, le nombre total brut de droits de vote s'élevait à 63 966 350 (hors actions d'autocontrôles, ce nombre d'élève à 63 954 485).

► **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.

1.10 – CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2013, le capital social de la Société était de 69 346 238,75 € divisé en 55 476 991 actions de 1,25 € de nominal, entièrement libérées et de même catégorie, dont 3 010 actions détenues par ORPEA sous la forme nominative et 8 861 actions sous la forme porteur dans le cadre du contrat de liquidité.

1.11 – DELEGATIONS CONSENTIES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le tableau ci-dessus récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'**Assemblée Générale Mixte du 20 juin 2013** 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 15 mai 2013 et sur le site de la Société (www.orpea-corp.com, Rubrique Actionnaires / Assemblées générales).

► **PLAFOND GLOBAL :**

La 21^{ème} résolution prévoit un plafond global pour les délégations prévues par les résolutions 11 à 20 ; 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
- 350 000 000 (trois 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 22 et 23** 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
11 ^{ème} résolution – Emissions, avec maintien du DPS, d'actions de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (articles L. 225-132 et L. 228-91 du Code de commerce).	26 mois	

<p>- <i>Montant nominal global des augmentations de capital : 30M €</i></p> <p>- <i>Montant nominal maximal des titres de créances : 250 M€</i></p>		
<p>12^{ème} résolution - Emission, avec suppression du DPS, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par offre au public (article L. 225-136 1° du Code de commerce).</p> <p>- <i>Montant nominal global des augmentations de capital : 6,6M€</i></p> <p>- <i>Montant nominal maximal des titres de créances : 200 M€</i></p>	26 mois	17 juillet 2013 : émission de 4 260 631 ORNANE de 46,56 € de valeur nominale unitaire, venant à échéance le 1 ^{er} janvier 2020
<p>13^{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 (article L. 225-136 3° du Code de commerce).</p> <p>- <i>Montant nominal global des augmentations de capital : 6,6M€</i></p> <p>- <i>Montant nominal maximal des titres de créances : 200 M€</i></p>	26 mois	16 décembre 2013 : augmentation de capital de 100 M€ par l'émission de 2 478 929 actions nouvelles de 1,25 € de valeur nominale
<p>14^{ème} résolution - Emission de valeurs mobilières dans le cadre des 12^{ème} et 13^{ème} résolutions, (avec suppression du DPS), en fixant librement le prix d'émission, dans la limite de 10 % du capital par an (article L. 225-136 1° du Code de commerce)</p> <p>dans la limite de 10 % du capital par an</p>	26 mois	
<p>15^{ème} résolution - Délégation à l'effet de procéder à l'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 (article L. 225-147 du Code de commerce) (avec suppression du DPS)</p> <p>dans la limite de 10 %</p>	26 mois	
<p>16^{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 (article L. 225-148 du Code de commerce) (avec suppression du DPS)</p> <p><i>Montant nominal maximum : 6,6M€</i></p>		
<p>17^{ème} résolution – Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d’émission avec maintien ou suppression du DPS des actionnaires (article L. 225-135-1 et du Code de commerce) (clause de surallocation)</p> <p>– dans la limite de 15 % de l’émission initiale – au même prix que l’émission initiale</p>	26 mois	17 juillet 2013 : Emission ORNANE (exercice de l’option de surallocation)
<p>18^{ème} résolution – Emission de titres de capital réservée aux adhérents d’un PEE (articles L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-1 et suivants du Code du travail), avec suppression du DPS des actionnaires.</p> <p><i>Montant nominal maximum : 400K€</i></p>	26 mois	
<p>19^{ème} résolution – Attribution gratuite d’actions aux mandataires sociaux et salariés (articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce)</p> <p><i>Nombre total d’actions pouvant être attribuées : 300 000 actions</i></p>	38 mois	
<p>20^{ème} résolution – Options de souscription et/ou d’achat d’actions aux mandataires sociaux et salariés (articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce), avec suppression du DPS en cas de souscription</p> <p><i>Nombre total d’actions pouvant être acquises : 300 000 actions</i></p>	38 mois	
<p>21^{ème} résolution – Plafond Global des augmentations de capital réalisées en vertu des résolutions 11 à 20</p> <p>– <i>montant nominal maximum : 30 M€</i> – <i>montant nominal maximal des titres de créances : 350 M€</i></p>		
<p>22^{ème} résolution – Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (article L. 225-130 du Code de commerce).</p>	26 mois	

Montant nominal maximal: 30 M€		
23^{ème} résolution – Emission de valeurs mobilières donnant droit à attribution de titres de créances et ne donnant pas lieu à augmentation de capital.	26 mois	
<i>Montant nominal maximal : 300 M€</i>		

1.12 – 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 2012, il restait 1 163 473 BSAAR en circulation.

Au cours de l'exercice 2013, 416 BSAAR ont été exercés, donnant lieu à la délivrance de 471 actions existantes. En outre, 917 041 BSAAR ont été rachetés puis annulés par la société dans le cadre de l'Offre Publique d'Achat initiée par la société, ayant reçu de l'Autorité des Marchés Financiers le visa n° 13-499 en date du 17 septembre 2013.

Au 31 décembre 2013, il restait donc 246 016 BSAAR en circulation. Sur la base du capital social au 31 décembre 2013 et compte tenu de la nouvelle parité d'exercice, l'effet dilutif potentiel des BSAAR restant en circulation à cette date est de 0,47%.

► **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 2012, 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.

Au 31 décembre 2013, il restait 4 069 534 OCEANE en circulation, aucune OCEANE n'ayant été exercée au cours de l'exercice 2013.

Sur la base du capital social au 31 décembre 2013 et compte tenu du nouveau ratio d'attribution d'actions, l'effet dilutif potentiel des OCEANE restant en circulation à cette date est de 8,12%.

► **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.

Au 31 décembre 2013, il restait 4 260 631 ORNANE en circulation, aucune ORNANE n'ayant été exercée au cours de l'exercice 2013.

Sur la base du capital social au 31 décembre 2013 et compte tenu du nouveau ratio d'attribution d'actions, l'effet dilutif potentiel des ORNANE restant en circulation à cette date est de 1,90% en cas de remboursement au seuil du forçage de la conversion par la Société (soft-call) ou 7,81% 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.

1.13 – 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	2,5	3 906 250	16 093 750	1 562 500	17 930 772	44 826 930 €
2004	Constatation de levée de souscription d'actions	2,5	505 385		202 154		45 332 315 €
2005	Constatation de levée de souscription d'actions	2,5	227 527		91 011		45 559 842 €
2006	Constatation de levée de souscription d'actions	2,5	126 055		50 422	18 274 359	45 685 897 €
2007	Constatation de levée de souscription d'actions	2,5	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 Société de Participation Française	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 €

Date	Opérations	Nominal des actions	Montant nominal l'opération	Prime	Nombre d'actions créées	Nombre total d'actions	Capital après opération
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'obligations (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 €

1.14 – ACTIONNARIAT DE LA SOCIETE

1.14.1 – Actionnariat d'ORPEA au 31 décembre 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%

Le 24 janvier 2013, la société privée à responsabilité limitée de droit belge NeoGema (contrôlée par Monsieur Philippe Austruy), a déclaré avoir franchi individuellement en baisse, le 18 janvier 2013, les seuils de 5% du capital et des droits de vote de la société ORPEA et ne plus détenir aucune action ORPEA. Ce franchissement de seuils résulte d'une cession d'actions de la société ORPEA hors marché.

Le 16 septembre 2013, la société anonyme de droit belge Sofina a déclaré avoir franchi en hausse le seuil de 5% du capital de la société ORPEA et détenir 3 180 000 actions ORPEA représentant autant de droits de vote, soit 6,00% du capital et 4,67% des droits de vote de la société.

Le 16 septembre 2013, la société anonyme de droit luxembourgeois Sempre, contrôlée par la Banque Degroof Luxembourg SA, a déclaré avoir franchi en baisse les seuils de 5% du capital et des droits de vote de la société ORPEA et détenir 734 784 actions ORPEA représentant autant de droits de vote, soit 1,39% du capital et 1,08% des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuils résulte d'une cession d'actions ORPEA hors marché.

Le 11 décembre 2013, la société Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) a déclaré avoir franchi en hausse, les seuils de 5% et 10% du capital et des droits de vote et 15% du capital de la société ORPEA et détenir, à cette date, 7 952 718 actions ORPEA représentant autant de droits de vote, soit 15,01% du capital et 13,63% des droits de vote. Ce franchissement de seuils résulte de l'acquisition par

CPPIB, de 7 952 718 actions ORPEA détenues préalablement par M. Jean-Claude Marian et la société Santé Finance et Investissements qu'il contrôle.

CPPIB a précisé détenir, au 16 décembre 2013, par suite de la souscription à une augmentation de capital de la société ORPEA, 8 792 854 actions ORPEA représentant autant de droits de vote, soit 15,85% du capital et 13,56% des droits de vote de cette société.

Le 11 décembre 2013, M. Jean-Claude Marian a déclaré avoir franchi en baisse, directement, et indirectement par l'intermédiaire de la société anonyme de droit belge Santé Finance et Investissements qu'il contrôle, les seuils de 30% et 25% des droits de vote, 20% et 15% du capital et des droits de vote et 10% du capital de la société ORPEA.

Ce franchissement de seuils résulte de la cession, par M. Jean-Claude Marian, directement et indirectement, par l'intermédiaire de la société Santé Finance et Investissements, de 7 952 718 actions ORPEA au profit de la société Canada Pension Plan Investment Board (soit 6 937 718 actions ORPEA dont 6 487 718 bénéficiaient d'un droit de vote double cédées directement par M. Jean-Claude Marian et 1 015 000 actions ORPEA cédées par la société Santé Finance et Investissements, laquelle est contrôlée par M. Jean-Claude Marian).

M. Jean-Claude Marian a précisé détenir, au 16 décembre 2013, 4 133 069 actions ORPEA représentant 7 881 819 droits de vote, soit 7,45% du capital et 12,16% des droits de vote.

Le 13 décembre 2013, la société par actions simplifiée FFP Invest a déclaré avoir franchi en hausse, le seuil de 10% des droits de vote de la société ORPEA et détenir 3 811 353 actions ORPEA représentant 7 622 706 droits de vote soit 6,87% du capital et 11,76% des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuil résulte d'une attribution de droits de vote double.

1.14.2 – Actionnariat d'ORPEA au 31 décembre 2012

Actionnaire	Nbre d'actions	% du capital	Nbre droits vote	% du droit de vote
<i>JC Marian</i>	10 686 468	20,16%	20 488 814	28,93%
<i>SANTE FINANCE ET INVESTISSEMENT</i>	1 015 000	1,92%	1 015 000	1,43%
<i>Famille Marian</i>	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%

1.14.3 – Actionnariat d'ORPEA au 31 décembre 2011

Actionnaire	Nbre d'actions	% du capital	Nbre droits vote	% du droit de vote
JC Marian	10 695 968	20,18%	20 507 814	30,21%
SANTE FINANCE ET INVESTISSEMENT	1 005 500	1,90%	1 005 500	1,48%
Famille Marian	533 482	1,01%	959 114	1,41%
JC Marian et famille	12 234 950	23,09%	22 472 428	33,11%
SEMPRE	4 262 284	8,04%	8 181 660	12,05%
NEOGEMA	4 348 783	8,21%	4 348 783	6,41%
FFP Invest	3 811 353	7,19%	3 811 353	5,61%
Autodétention	25 483	0,05%		
Public	28 315 039	53,43%	29 065 692	42,82%
Total	52 997 892	100,00%	67 879 916	100,00%

1.14.4 – Pacte d'actionnaires

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

1.14.5 – 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 2010, 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 (€)
2010	0,23	0,23	Néant	0,23
2011	0,50	0,50	Néant	0,50
2012	0,60	0,60	Néant	0,60

1.14.6 – Actionnariat Salarié

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.

1.15 – 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 2013 concerné par ces clauses s’élève, dans les comptes consolidés à cette date, à 1 116 M€.

1.16 – PROGRAMME DE RACHAT D’ACTIONS

1.16.1 – Programme de rachat 2013

Conformément aux articles L 225-209 et suivants du Code de commerce, l’assemblée générale des actionnaires du 20 juin 2013 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 50 € 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 1er octobre 2008. Ainsi Gilbert Dupont intervient en toute indépendance et est seul juge de l’opportunité des interventions effectuées au regard, tant de l’objet du contrat de liquidité, que du souci d’assurer sa continuité. Le contrat de liquidité a donc pour seuls objets de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres d’ORPEA ainsi que d’éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance du marché. En tout état de cause, les opérations réalisées dans le cadre du contrat de liquidité n’entravent pas le fonctionnement régulier du marché. Gilbert Dupont s’attache aussi à respecter le principe de proportionnalité énoncé par la charte. 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 4 549 944 actions pour un montant total de 152 315 918 € et pour une valeur unitaire moyenne pondérée de 33,48 € ;
- vendu 4 541 083 actions pour un montant total de 152 027 353 € et pour une valeur unitaire moyenne pondérée de 33,48 €.

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 2013, la Société détenait directement 11 871 actions d'une valeur nominale de 1,25 €, représentant 0,02% du capital social dont la valeur de marché était de 501 431 € (sur la base du cours au 30 décembre 2013, de 42,24 €).

Ces actions étaient affectées comme suit :

- 8 861 actions, détenues au porteur, affectées à un objectif de liquidité
- 3 010 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.

1.16.2 – Renouveaulement 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 25 Juin 2014.

1) Répartition par objectif des titres que l'émetteur détient directement ou indirectement à la date du 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2013, le nombre total d'actions détenues directement par ORPEA est de 11 865 actions, affectées comme suit :

- 8 861 actions, sous la forme porteur, dans le cadre d'un contrat de liquidité avec Gilbert Dupond, pour l'objectif de liquidité ;
- 3 010 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 2013

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 25 juin 2014.
- Prix maximum d'achat : 100 €
- Montant global maximal affecté au programme : 554 769 900 €
- 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 25 juin 2014.

2. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

2.1 – RAPPORT 2013 DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rapport 2013 du Président du Conseil d'Administration sur le Contrôle Interne (article L 225-37 du Code de commerce)

Le présent chapitre intègre le Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

Ce Rapport rend compte notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des éléments constitutifs de la rémunération des mandataires sociaux ainsi que les opérations sur les titres ORPEA déclarées par les mandataires en 2013.

Ce rapport rend également compte des procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

Figurent au chapitre II du présent 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 2013, au paragraphe « 1.14 - Actionnariat de la Société ».

Les informations visées à l'article L 225-100-3 du Code de Commerce figurent à la section 1 du présent document de référence (section intitulée « Principales informations relatives à 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 25 mars 2014.

I – COMPOSITION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Code de gouvernement d'entreprise

ORPEA 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.

I.1 – Composition et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration

I.1.1 – Composition du Conseil d'administration

Les statuts de la Société prévoient que le Conseil d'administration soit composé de trois membres au moins et de 18 membres au plus, personnes physiques ou personnes morales.

Conformément au Code AFEP/MEDEF, la durée des fonctions des membres du Conseil d'administration est de quatre ans renouvelable.

La composition actuelle du Conseil d'Administration

La Société est ainsi administrée par un Conseil d'Administration actuellement composé de 8 membres :

Prénom – Nom de l'Administrateur	Age En 2014	Echéance du mandat	Nombre d'actions ORPEA détenues
Dr Jean-Claude Marian	75 ans	AGO 2015	4 133 109
Yves Le Masne	52 ans	AGO 2015	10 779
Brigitte Michel	56 ans	AGO 2017	508
Alexandre Malbasa	56 ans	AGO 2017	2
Jean-Patrick Fortlacroix	57 ans	AGO 2014	153
FFP Invest représentée par Thierry Mabillet de Poncheville	59 ans	AGO 2015	3 811 353
Sophie Malarme-Lecloux*	44 ans	AGO 2017	50
Alain Carrier**	47 ans	AGO 2015	1

* Administrateur nommé sur proposition de Sofina

** Administrateur nommé sur proposition de CPPIB

Tous les membres du Conseil d'administration et les représentants permanents sont de nationalité française, à l'exception de Madame Sophie Malarme-Lecloux qui est de nationalité belge et Alain Carrier qui est de nationalité britannique.

La liste des mandats et fonctions exercés dans toute société, durant l'exercice 2013 et au cours des cinq dernières années, par chacun des mandataires sociaux, figure en annexe du présent rapport.

Le Conseil d'Administration se conforme au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF qui prévoit que « l'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs ».

Rappel du renouvellement des mandats d'administrateur en 2013

L'Assemblée Générale du 20 juin 2013 a procédé au renouvellement pour une durée de quatre ans des mandats d'administrateur de Madame Brigitte Michel et de Monsieur Alexandre Malbasa, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Rappel des nominations des nouveaux administrateurs en 2013

L'Assemblée Générale du 27 novembre 2013 a procédé à la nomination de Madame Sophie Malarme-Lecloux en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Le Conseil d'administration du 11 décembre 2013 a coopté, en qualité d'administrateur, en remplacement de la société NeoGema, démissionnaire, Monsieur Alain Carrier, 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 2015 sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2014,

Mandat d'administrateur arrivant à échéance en 2014

Le mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Patrick Fortlacroix vient à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 25 juin 2014. Compte tenu de son parcours professionnel et de son expertise notamment financière, le renouvellement de son mandat sera soumis à cette occasion au vote des actionnaires.

Un Conseil d'administration, renforcé en 2013, dont la composition est diversifiée et complémentaire

La composition du Conseil d'administration, qui a été renforcée par la nomination de deux nouveaux administrateurs, 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.

Il est rappelé que 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.

Madame Brigitte Michel et Monsieur Alexandre Malbasa sont avocats ; ils apportent leur expertise en matière juridique et judiciaire et ont 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 Mabillet 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 Malarne-Lecloux dispose d'une expérience professionnelle de près de 20 ans, dont 12 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. Elle occupe actuellement le poste de Senior Investment Manager au sein de la société SOFINA.

Monsieur Alain Carrier compte plus de 17 années d'expérience dans le secteur des services financiers. Avant d'entrer à CPMIB, 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 associé du cabinet

d'avocats Sullivan & Cromwell. Il assure actuellement la direction et la coordination des activités de CPPIB en Europe, au Moyen Orient et en Afrique. Il dirige également le service des Placements privés de CPPIB en Europe ainsi que le groupe Infrastructures à l'échelle mondiale.

Sur un total de huit administrateurs, deux sont des femmes, soit 25 % des administrateurs. Le Conseil d'administration a ainsi anticipé la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes ; cette loi fixe en effet la proportion de 20 % de femmes devant siéger au Conseil d'administration en 2014.

Le Conseil d'administration projette de continuer à accroître la proportion de femmes au sein du Conseil, qui sera d'au moins 40 %, en 2017, conformément à ladite loi.

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 a passé en revue la situation de chacun de ses membres, notamment au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

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 qui guident le Conseil pour qualifier un membre d'indépendant sont les critères du Code AFEP-MEDEF 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 :
 - significatif de la Société ou de son groupe ;
 - ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- Ne pas avoir été 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 énoncés par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration du 25 mars 2014, 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 représente CPPIB : Bien que CPPIB détienne plus de 10 % du capital, ORPEA représente une part très minoritaire du portefeuille de participations géré par CPPIB (0,2 % de ce portefeuille).

En ce qui concerne Brigitte Michel et 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.

Brigitte Michel et Alexandre Malbasa sont administrateurs depuis plus de 12 ans ; en outre, Alexandre Malbasa est rémunéré par le groupe au titre de ses prestations d'avocat.

Sur la base de ces critères, et quand bien même la rémunération versée à Monsieur Malbasa au titre de ses prestations d'assistance en matière de contentieux est considérée non significative (il lui a été versé sur l'exercice 2013 la somme de 93 886 € TTC), le Conseil d'administration a considéré Brigitte Michel et Alexandre Malbasa comme n'étant pas des administrateurs indépendants.

La disposition du code AFEP MEDEF qui préconise que la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers est respectée, puisque sur huit administrateurs, quatre sont considérés comme indépendants.

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, à l'exception des contrats de travail ci-après mentionnés. 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 2013. 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.

Absence de condamnation ou d'incrimination des mandataires sociaux

Les mandataires sociaux n'ont, à la connaissance de la Société, 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 liant les mandataires sociaux, administrateurs et dirigeants du groupe ORPEA

Monsieur Yves Le Masne, Directeur Général, et Monsieur Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, étaient liés à la Société par un contrat de travail jusqu'au 31 mai 2013.

Compte tenu de la cessation de leurs contrats de travail, le Conseil d'administration a autorisé l'attribution à Messieurs Le Masne et Brdenk d'une indemnité en cas de cessation de leurs fonctions de dirigeants mandataires sociaux.

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

► Détention d'actions

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.

La disposition du Code AFEP-MEDEF, qui préconise la détention par l'administrateur d'un nombre relativement significatif d'actions, n'a pas été retenue par le Conseil d'administration dans la mesure où il estime que l'implication et les compétences d'un administrateur ne sont pas nécessairement corrélées au nombre d'actions qu'il détient.

► Gestion des conflits d'intérêts

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

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Règlement Intérieur du Conseil d'administration fait obligation aux administrateurs 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'abstiendraient alors de participer aux débats et aux délibérations correspondantes.

► Secret professionnel

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.

► Déontologie boursière

Une information privilégiée ne doit être utilisée par l'Administrateur que dans le cadre de l'exécution de son mandat. Elle ne doit être en aucun cas communiquée à un tiers en dehors du cadre de l'exercice du mandat d'Administrateur, 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.

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.

Les Administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées doivent déclarer à l'AMF les transactions réalisées sur le titre ORPEA. L'état récapitulatif des opérations réalisées en 2013 sur les titres ORPEA figurent au paragraphe I-3 ci-après.

Conventions et engagements réglementés

Se reporter à la section II – Section 2.3 – « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ».

I.1.2 – 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, par le Président du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'administration arrête, en fin d'année ou début de l'année n, le calendrier des Conseil pour l'année n.

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 opéré à l'unanimité. La voix du président est prépondérante.

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

Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration

Adopté par le Conseil lors de sa séance du 14 novembre 2011, 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 a été modifié par le Conseil d'administration du 27 novembre 2013 afin de l'adapter au nouveau code AFEP/MEDEF révisé en juin 2013.

Le texte intégral du Règlement Intérieur figure en annexe du présent rapport, au paragraphe I-4 ci-après.

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 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 d'administration a décidé lors de sa séance en date du 14 novembre 2012, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, de confier l'évaluation à un cabinet extérieur.

Cette évaluation a été réalisée courant 2013 par un cabinet extérieur ; la réalisation de cette étude a eu lieu en deux temps : dans un premier temps, via la réponse des administrateurs à un questionnaire commun et, dans un second temps, via la réalisation d'interviews individuelles des administrateurs.

Le résultat de celle-ci a été présenté au Conseil d'administration dans sa séance du 27 novembre 2013. Cette évaluation a fait apparaître que le Conseil d'administration d'ORPEA se caractérise 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 a 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.

Les Comités d'Etudes

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 lui 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 2013 sont précisés et détaillés ci-après.

Le Comité d'Audit

La composition du Comité d'Audit

Le règlement intérieur prévoit que le Comité d'Audit soit composé d'au moins trois membres, Administrateurs de la Société et non dirigeants. Un membre au moins doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant.

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

Le Comité d'audit est actuellement composé de quatre membres : MM. Jean-Patrick Fortlacroix, Président, Thierry de Poncheville, Alexandre Malbasa et Alain Carrier.

Les dispositions du Code AFEP-MEDEF qui préconisent que la part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit doit être au moins de deux tiers d'administrateurs indépendants sont respectées.

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 ;
- 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.

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.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations

La composition du Comité des Nominations et des Rémunérations

Le règlement intérieur prévoit que le Comité des Nominations et des Rémunérations soit composé d'au moins trois membres, Administrateurs de la Société et non dirigeants. La durée des mandats des membres du Comité des Nominations et des Rémunérations coïncide avec celle de leur durée de mandat d'administrateur.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations est actuellement composé de quatre membres : Monsieur Thierry de Poncheville, Président, Madame Brigitte Michel, Monsieur Alain Carrier et Madame Sophie Malarme-Lecloux.

Les dispositions du Code AFEP-MEDEF qui préconisent que la part des administrateurs indépendants dans le Comité des Nominations et des Rémunérations doit être au moins de deux tiers d'administrateurs indépendants sont respectées.

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 :
 - à la rémunération fixe et variable du Président du Conseil ainsi que tout autre avantage perçu ;
 - à la rémunération fixe et variable du Directeur Général et du Directeur Général délégué ainsi que tout autre avantage perçu (retraite, indemnités de départ ...) ;
 - au montant de l'enveloppe des jetons de présence à soumettre à l'Assemblée Générale ainsi que de leur mode de distribution ;

- 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.

I.1.3 – Modalités d'exercice de la Direction Générale

Le 15 février 2011, le Conseil d'administration a décidé de scinder les fonctions de Président et de Directeur Général, Monsieur Jean-Claude Marian continuant à exercer les fonctions de Président du Conseil d'Administration et Monsieur Yves Le Masne ayant été nommé en qualité de Directeur Général.

Rôle et pouvoirs du Président et du Directeur Général

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 stratégique du groupe notamment en matière de croissance externe.

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 30 M€ par opération ;

- tout emprunt ou financement d'un montant unitaire supérieur à 50M€, ou modification d'un emprunt ou financement existant d'un montant supérieur à 50M€ ;
- la constitution de caution, aval ou garantie d'un montant unitaire supérieur à 50M€ ;
- 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 200K€) ;
- tout plan ou attribution de stock-options, actions gratuites, intéressement ou participation.

I.1.4 – Activité du Conseil d'administration en 2013

Le Conseil s'est réuni 9 fois au cours de l'exercice 2013 (contre 7 au cours de l'exercice 2012), avec un taux d'assiduité de 90%.

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil a examiné, au moment de l'arrêté des comptes annuels et de l'examen des comptes semestriels, la situation financière du groupe.

Le Conseil s'est également prononcé sur les décisions majeures de développement du groupe et sur sa stratégie. Il s'est ainsi prononcé sur l'émission d'Obligations à Options de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE), sur l'offre publique d'achat visant les Bons de Souscription et/ou d'Acquisition d'Actions Remboursables qu'ORPEA avait émis en 2009 (Bsaar), et sur l'augmentation de capital par placement privé réalisée en décembre 2013.

Sur la base des travaux du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil a également poursuivi l'amélioration de la gouvernance de la Société : en conformité des recommandations du Code AFEP-MEDEF, il a notamment décidé de mettre fin aux contrats de travail de Messieurs Yves Le Masne, Directeur Général, et Jean-Claude Brdenk, Directeur Général délégué, et analysé les résultats de l'évaluation de son mode de fonctionnement réalisée par un cabinet extérieur.

Afin de faciliter la fluidité dans la mise en place des financements et la réactivité que celle-ci rend possible, le Conseil d'administration a renouvelé, pour une durée d'un an, l'autorisation qu'il avait consentie au Directeur Général pour consentir des cautions, avals et garanties au nom de la Société jusqu' à un plafond d'engagement d'un montant de 300 M€, et à condition que chaque caution, aval ou garantie donné ne dépasse pas la somme de 50 M€. Le Directeur Général a régulièrement remis au Conseil d'administration un état des engagements donnés dans ce cadre.

I.1.5 – Activité des Comités d'Etudes en 2013

Activité du Comité d'Audit en 2013

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013, le Comité d'Audit s'est réuni à trois reprises avec un taux de participation de 90%, notamment avant les réunions du Conseil d'administration chargé d'arrêter les comptes annuels et semestriels.

Les Commissaires aux comptes assistent aux réunions.

La séance du 20 mars 2013 a été l'occasion de prendre connaissance des travaux des Commissaires aux Comptes sur leurs travaux intérimaires portant sur l'efficacité du contrôle interne d'ORPEA notamment sur la facturation et les systèmes d'information.

Le Comité a également revu les comptes consolidés de l'exercice 2012 lesquels ont fait l'objet d'échanges entre les membres du comité et les Commissaires aux Comptes. Enfin, il a été examiné, les résolutions financières à soumettre à l'Assemblée Générale des actionnaires.

Lors de la séance du 23 avril 2013, le Comité a revu les comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2012 et les conclusions définitives des travaux des Commissaires aux Comptes. Il s'est également penché sur l'évolution de l'endettement à court et moyen termes du Groupe et sur la section du rapport de gestion relative à la gestion des risques.

Le Comité s'est réuni le 5 septembre 2013, pour l'examen des comptes consolidés du premier semestre 2013 et la communication associée, en présence des Commissaires aux Comptes.

Activité du Comité des Nominations et des Rémunérations en 2013

En 2013, le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni à trois reprises. Le taux de participation de ses membres a été de 100%.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a établi des propositions pour le Conseil d'administration, sur la qualification des membres du Conseil d'administration, sur la rémunération des dirigeants et plus généralement sur la situation des mandats de Messieurs Le Masne et Brdenk au regard du code AFEP/MEDEF.

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.

Renouvellements de mandats d'administrateurs et nomination de nouveaux administrateurs en 2013

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a fait au Conseil d'Administration des propositions de renouvellements de mandats d'administrateurs et de nominations de nouveaux administrateurs.

Représentation équilibrée des femmes et des hommes

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a examiné l'évolution de la composition du Conseil pour être, en 2014, en conformité avec la loi du 27 janvier 2011 qui exige une représentation équilibrée des femmes et des hommes, soit une proportion de 20 % d'administrateurs du même sexe.

Poursuite de l'amélioration de la Gouvernance

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a fait des propositions au Conseil afin de poursuivre l'amélioration de la Gouvernance. Il a notamment proposé au Conseil d'administration de mettre à jour le Règlement intérieur en conséquence des nouvelles dispositions du Code AFEP-MEDEF de juin 2013. Le Comité a suivi le processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et sa gouvernance et en a rendu compte au Conseil d'administration.

Rémunération des mandataires sociaux

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a fait au Conseil des propositions sur la rémunération des mandataires sociaux, en particulier après la cessation des contrats de travail de Messieurs Yves Le Masne, Directeur Général, et Jean-Claude Brdenk, Directeur Général délégué.

Ratification de la cooptation d'un administrateur en 2014

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a proposé de ratifier la cooptation de Monsieur Alain Carrier. Cette ratification est soumise à l'Assemblée Générale du 25 juin 2014.

Renouvellement d'un mandat d'administrateur en 2014

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 et, avec son accord, il est soumis à l'Assemblée Générale du 25 juin 2014.

I.2 – Intérêts et rémunérations des mandataires sociaux

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

Il n'a été attribué aux mandataires sociaux, au cours de l'exercice 2013, aucune option, ni action gratuite, ni aucune action de performance.

Il n'existe pas de système de retraite supplémentaire spécifique en leur faveur (régime article 39).

L'assemblée générale ordinaire du 29 juin 2012 a arrêté le montant des jetons de présence à allouer globalement aux administrateurs à un montant de 225 000 € maximum. Un montant total brut de 204 700 € a ainsi été distribué aux administrateurs au titre de l'exercice 2013, selon la répartition suivante, tenant compte de la tenue de trois réunions du Comité d'Audit et de trois réunions du Comité des Nominations et des Rémunérations (la part des jetons de présence étant doublée pour le Président de ces comités) :

ADMINISTRATEURS	MONTANT BRUT VERSES POUR L'EXERCICE 2013	MONTANT BRUT VERSES POUR L'EXERCICE 2012
Jean-Claude Marian	25 000 €	25 000 €
Yves Le Masne	25 000 €	25 000 €
Brigitte Michel	27 000 € Dont 4 500 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations	28 000 € dont 3 000 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations
Alexandre Malbasa	29 000 € dont 4 000 € au titre du Comité d'Audit	31 000 € dont 6 000 € au titre du Comité d'Audit
Jean-Patrick Fortlacroix	37 000 € dont 12 000 € au titre du Comité d'Audit	37 000 € dont 12 000 € au titre du Comité d'Audit
FFP Invest RP : Thierry DE PONCHEVILLE	40 000 € Dont 6 000 € au titre du Comité d'Audit + 9 000 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations	37 000 € Dont 6 000 € au titre du Comité d'Audit + 6 000 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations
NEO GEMA RP : Philippe AUSTRUY	17 500 €	28 000 € dont 3 000 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations
Sophie Malarme	4 200 €	Non présente
TOTAL	204 700 €	211 000 €

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

Rémunérations du Président du Conseil d'administration – Jean-Claude Marian (situation au titre de l'exercice 2013)

Monsieur Marian a perçu une rémunération totale annuelle brute de 450,5 K€, à laquelle s'ajoutent les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration de la Société d'un montant de 25 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 récapitulatif des rémunérations du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2013

Ces montants bruts englobent les rémunérations versées par les sociétés contrôlées par ORPEA au sens de l'article L 233-16 du code de commerce.

	Exercice 2013		Exercice 2012	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Dr Jean-Claude Marian, Président du Conseil d'administration				
Rémunération fixe	450,5 K€	450,5 K€	450,5 K€	450,5 K€
Rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature	Néant		Néant	
Jetons de présence	25 K€	25 K€	25 K€	25 K€
Avantages en nature	Néant		Néant	
Stock options	Néant		Néant	
Actions gratuites	Néant		Néant	
Retraite supplémentaire (retraite chapeau)	Néant		Néant	
Clause d'indemnité de départ	Néant		Néant	
Indemnité liée à une clause de non concurrence	Néant		Néant	

Rémunération du Directeur Général – Yves Le Masne (situation au titre de l'exercice 2013)

Sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, et au regard des performances de l'exercice 2012, il est rappelé que le Conseil d'administration du 25 mars 2013 avait alloué à Monsieur Le Masne une prime de 275 K€ bruts, qui a été versée en 2013.

En conformité du Code AFEP-MEDEF (paragraphe 19), le Conseil d'administration du 25 mars 2013 a décidé de mettre fin au contrat de travail de Monsieur Yves Le Masne, et, compte tenu de son ancienneté et de son apport au groupe, avait autorisé la conclusion d'une convention de rupture conventionnelle de son contrat de travail et le versement d'une indemnité de rupture.

La rupture de son contrat de travail a pris effet le 31 mai 2013. A cette occasion, il a perçu son indemnité de rupture, équivalente à l'indemnité légale, d'un montant de 602 K€.

Ainsi depuis le 1^{er} juin 2013, Monsieur Le Masne ne perçoit plus qu'une rémunération au titre de son mandat social.

En conséquence de la cessation de son contrat de travail, le Conseil d'administration du 25 mars 2013 a, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, fixé la rémunération annuelle brute de Monsieur Le Masne, qui est composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Concernant la partie fixe de la rémunération de Monsieur Le Masne pour l'année 2013, le Conseil d'Administration du 25 mars 2013 a arrêté le montant de celle-ci à 720 K€ bruts en base annuelle.

Concernant la partie variable de la rémunération de Monsieur Yves Le Masne pour l'année 2013, le Conseil d'Administration a arrêté l'objectif cible d'une part 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.

Les critères d'évaluation de la partie variable avaient été fixés comme suit :

- pour les $\frac{3}{4}$ de cette part variable en se référant à des objectifs quantitatifs (déterminés sur la base d'objectifs économiques et financiers, tels que le chiffre d'affaires, les ratios financiers de performance, et l'endettement)
- pour le solde en se référant à des critères qualitatifs (déterminés sur la base d'objectifs liés à la communication).

Ce même conseil a décidé le principe d'une indemnité susceptible d'être due à la suite de cessation de son mandat social (cf supra - Engagement à l'égard du Directeur Général et du Directeur Général délégué).

Monsieur Le Masne bénéficie depuis l'exercice 2009 de la souscription d'une assurance chômage, dont les primes sont prises en charge par la Société (Ces primes s'élèvent pour l'exercice 2013 à 1 695 €). Le Conseil d'administration du 25 avril 2013 a confirmé la poursuite de la souscription de cette assurance au profit de Monsieur Le Masne.

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 récapitulatif des rémunérations du Directeur Général de l'exercice 2013)

Ces montants englobent les rémunérations perçues par les mandataires sociaux de la part des sociétés contrôlées par ORPEA au sens de l'article L 233-16 du code de commerce.

	Exercice 2013		Exercice 2012	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Yves Le Masne, Directeur Général				
Rémunération fixe				
Au titre du contrat de travail	220 K€	220 K€	520 K€	520 K€
Au titre du mandat social	500 K€	500 K€	200 K€	200 K€
Total	720 K€	720 K€	720 K€	720 K€
Rémunération variable	275 K€	275 K€	330 K€	310 K€
Jetons de présence	25 K€	25 K€	25 K€	25 K€
Avantages en nature (voiture de fonctions)	3551€		3551€	
Stock options	Néant		Néant	
Actions gratuites	Néant		Néant	
Retraite supplémentaire (retraite chapeau)	Néant		Néant	
Clause « d'indemnité de départ »	Aucun montant du ou versé		Néant	
Indemnité liée à une clause de non concurrence	Néant		Néant	

Rémunération du Directeur Général Délégué – Monsieur Jean-Claude Brdenk (situation au titre de l'exercice 2013)

Sur avis du Comité des Nominations et des Rémunérations, et au regard des performances de l'exercice 2012, il est rappelé que le Conseil d'administration du 25 mars 2013 avait alloué à Monsieur Jean-Claude Brdenk une prime de 200 K€ bruts, qui lui a été versée en 2013.

En conformité du Code AFEP-MEDEF (paragraphe 19), le Conseil d'administration du 25 mars 2013 a décidé de mettre fin au contrat de travail de Monsieur Jean-Claude Brdenk, et, compte tenu de son ancienneté et de son apport au groupe, avait autorisé la conclusion d'une convention de rupture conventionnelle de son contrat de travail et le versement d'une indemnité de rupture.

La rupture de son contrat de travail a pris effet le 31 mai 2013. A cette occasion, il a perçu son indemnité de rupture, équivalente à l'indemnité légale, d'un montant de 535,3 K€.

Ainsi depuis le 1^{er} juin 2013, Monsieur Brdenk ne perçoit plus qu'une rémunération au titre de son mandat social de Directeur Général Délégué.

En conséquence de la cessation de son contrat de travail, le Conseil d'administration du 25 mars 2013 a, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, fixé la rémunération annuelle brute de Monsieur Brdenk, qui est composée d'une partie fixe et d'une partie variable :

Concernant la partie fixe de la rémunération de Monsieur Brdenk, pour l'année 2013, le Conseil d'Administration du 25 mars 2013 a arrêté le montant de celle-ci à 520 K€ bruts en base annuelle.

Concernant la partie variable de la rémunération de Monsieur Brdenk, pour l'année 2013, le Conseil d'Administration a arrêté l'objectif cible d'une part 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.

Les critères d'évaluation de la partie variable avaient été fixés comme suit :

- pour les $\frac{3}{4}$ de cette part variable en se référant à des objectifs quantitatifs (déterminés sur la base d'objectifs économiques, tels que chiffre d'affaires et ratio financier de performance) ;
- pour le solde en se référant à des critères qualitatifs (déterminés sur la base d'objectifs essentiellement managériaux).

Ce même Conseil d'administration a décidé le principe d'une indemnité susceptible d'être due à la suite de cessation de son mandat social (cf supra – Engagements à l'égard du Directeur Général et du Directeur Général délégué).

Le Conseil d'administration du 25 avril 2013 a autorisé la souscription d'une assurance chômage au bénéfice du Directeur général délégué chargé de l'exploitation, dont les primes seront prises en charge par la Société. Cette souscription n'est effective qu'à compter du 1^{er} janvier 2014.

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

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

Tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur Général délégué au titre de l'exercice 2013

Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué	Exercice 2013		Exercice 2012	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe				
Au titre du contrat de travail	205 K€	205 K€	424,5 K€	424,5 K€
Au titre du mandat social	324 K€	324 K€	50 K€	50 K€
Total	529 K€	529 K€	474,5 K€	474,5 K€
Rémunération variable	200 K€	200 K€	135 K€	135 K€
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
Avantages en nature (véhicule de fonctions)	4450€		4450€	
Stock options	Néant		Néant	
Actions gratuites	Néant		Néant	
Retraite supplémentaire (retraite chapeau)	Néant		Néant	
Clause « d'indemnité de départ »	Aucun montant du ou versé		Néant	
Indemnité liée à une clause de non concurrence	Néant		Néant	

Engagements pris à l'égard du Directeur Général et du Directeur Général Délégué

Le Conseil d'administration lors de ses séances du 25 mars 2013 et du 25 avril 2013, a autorisé l'attribution à Messieurs Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk d'une indemnité en cas de cessation de leurs fonctions de dirigeants mandataires sociaux.

Conformément au maximum défini par le Code AFEP-MEDEF, 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 Messieurs Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk au sein du groupe depuis plusieurs années, de leur importante contribution à son développement, et de la cessation de leur contrat de travail, le Conseil d'administration a décidé d'aller au-delà des conditions d'attribution prévues par le Code AFEP-MEDEF. Ainsi, cette indemnité serait due 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 Messieurs Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk peuvent faire valoir leurs droits à la retraite de base à taux plein dans les 6 mois suivant la fin de leurs fonctions.

Le Conseil d'administration du 25 mars 2013 a en outre 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 Messieurs Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk en leurs qualités respectives de Directeur général et Directeur général délégué de la Société.

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.

Rémunérations versées à Monsieur Alexandre Malbasa

Outre les jetons de présence, il a été versé en 2012 à Monsieur Alexandre Malbasa la somme de 93 886 € TTC à titre d'honoraires, en rémunération de son assistance en matière de contentieux et précontentieux.

Synthèse au titre de l'exercice 2013 de la situation des dirigeants mandataires sociaux (depuis la rupture des contrats de travail de Messieurs Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk comme rappelé ci-dessus)

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

I.3 – Etat récapitulatif des opérations réalisées en 2013 par les mandataires sociaux sur le titre ORPEA (Article 223-26 du Règlement général de l’Autorité des Marchés Financiers)

Par Monsieur Jean-Claude Marian ou des personnes qui lui sont liées

Personne concernée	Date de l'opération	Nature de l'opération	Prix Unitaire	Montant total
Santé Finance et Investissements	11/12/2013	Cession	40,34 €	40 945 100,00 €
Jean-Claude Marian	11/12/2013	Cession	40,34 €	279 867 544,00 €
Jean-Claude Marian	16/12/2013	Acquisition	40,845 €	9 368 699,34 €
Jean-Claude Marian	16/12/2013	Acquisition	40,845 €	6 129 282,39 €
Jean-Claude Marian	17/12/2013	Acquisition	40,75 €	199 063,75 €

Par la société NEOGEMA

Personne concernée	Date de l'opération	Nature de l'opération	Prix Unitaire	Montant total
NEOGEMA	18/01/2013	Cession	31,60 €	83 203 368,80 €

Par Monsieur Yves Le Masne ou des personnes qui lui sont liées

Personne concernée	Date de l'opération	Nature de l'opération	Prix Unitaire	Montant total
Yves Le Masne	10/06/2013	Donation	35,69 €	535 350,00 €

I.4 – Texte intégral du Règlement Intérieur du Conseil d’administration de la Société ORPEA

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 ne 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 ès 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 :

- significatif de la Société ou de son groupe ;
- ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été 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 30 M€ par opération
- tout emprunt ou financement d'un montant unitaire supérieur à 50 M€, ou modification d'un emprunt ou financement existant d'un montant supérieur à 50 M€
- la constitution de caution, aval ou garantie d'un montant unitaire 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 200K€)
- 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 Sociétés ;
- 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.

3-5- 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 :
 - à la rémunération fixe et variable du Président du Conseil ainsi que tout autre avantage perçu ;
 - à la rémunération fixe et variable du Directeur Général et du Directeur Général délégué ainsi que tout autre avantage perçu (retraite, indemnités de départ ...) ;
 - au montant de l'enveloppe des jetons de présence à soumettre à l'Assemblée Générale ainsi que de leur mode de distribution ;
 - 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.

II – PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE

La Direction Générale manifeste de façon ferme et constante son engagement d'amélioration continue du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, bâti sur des valeurs éthique et une organisation adéquate permettant d'être réactif à tout sujet pouvant toucher ce dispositif.

La gestion des risques se traduit au quotidien par l'attention que chaque service du siège ou directeur d'établissements porte à la maîtrise de ses activités (notamment par des actions de sensibilisation et de formation des équipes, l'auto-évaluation et les audits de contrôle de la mise en place de comité de vigilance des risques)

Le nombre relativement réduit de niveaux hiérarchiques, l'existence de circuits de décision courts et la contribution des Directions opérationnelles aux réflexions stratégiques facilitent l'identification et la remontée des informations sur les éventuels risques et par là même, un traitement efficace de ces derniers

II.1 – Définitions 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 favoriser l'atteinte des objectifs suivants :

- la bonne mise en œuvre des orientations fixées par la Direction Générale ;
- le respect des lois et réglementations applicables aux établissements du groupe ;
- l'efficacité et l'efficience des processus internes ;
- l'identification, l'évaluation et la gestion des risques ;
- la valorisation du patrimoine de la Société et la préservation de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières et comptables 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.

II.2 – Environnement du contrôle interne au sein du groupe ORPEA

La Direction Générale veille à ce que tous les collaborateurs du Groupe prennent connaissance de la stratégie et des orientations générales du groupe de même que des directives plus particulières, de manière à ce que chacun comprenne à la fois sa mission propre et le cadre plus large dans lequel elle s'inscrit et qu'elle contribue à bâtir.

L'environnement de contrôle détermine le niveau de sensibilisation des équipes ORPEA à l'utilité et la nécessité du contrôle, en imposant notamment un cadre structurant, une organisation et une éthique.

Cet environnement de contrôle va s'appuyer sur différents éléments :

- les valeurs et les chartes éthiques ;
- le référentiel des bonnes pratiques et du contrôle interne ;
- les textes réglementaires.

II.2.1 – Valeurs et chartes éthiques

ORPEA fonde son développement sur un ensemble de valeurs liées notamment à la nature de son cœur de métier : le soin, au sens le plus large du terme. Au nombre d'entre elles figurent l'écoute et le respect de la personne humaine, la confiance, la responsabilité, et la conscience professionnelle.

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 et les résidents ainsi que leurs familles.

La valeur phare qui sous-tend toutes ces valeurs est bien évidemment l'éthique. Afin d'assurer la bonne compréhension et la mise en œuvre de cette valeur éthique, le Groupe a 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, 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 proposés, 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.

Afin de fédérer les collaborateurs autour des valeurs d'ORPEA, le Groupe a mis en place **la charte des Engagements de l'équipe**. L'originalité et la force de cette charte est qu'elle est élaborée par les équipes de chaque établissement.

Pour l'élaboration de cette Charte, chaque équipe est accompagnée, par un professionnel extérieur 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 nos pratiques, à savoir : le respect, l'écoute, l'entraide, la confiance, la bonne humeur, et la conscience professionnelle.

A l'issue de ces réunions, un texte propre à chaque valeur est rédigé par les équipes afin de constituer la Charte des Engagements de l'Equipe.

Chaque membre du personnel (quelle que soit 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 et ce respect de l'éthique sont ensuite entretenus grâce à la politique de formation du groupe : les différentes valeurs sont reprises, en mini formation, par les équipes afin de les resensibiliser à leur importance en termes de prise en charge des résidents accueillis.

D'autres formations, en lien avec les valeurs, sont mises en place au sein des établissements et vont permettre de travailler, en équipe, aux bonnes pratiques relatives à l'éthique de notre métier.

II.2.2 – Référentiel des bonnes pratiques et du contrôle interne

Les établissements du Groupe ORPEA disposent d'un référentiel de bonnes pratiques et de contrôle interne. Ce référentiel est commun à tous les établissements du Groupe, tout en tenant compte des spécificités liées aux activités et/ou aux pays (dispositions réglementaires).

Ce référentiel est composé de divers documents de référence, que ce soit des procédures, des protocoles, des enregistrements ; il constitue un cadre de travail qui s'impose à tous, fixant l'organisation et les modes de fonctionnement du Groupe décidés par la Direction Générale.

La mise à jour de ce référentiel 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.

Cette amélioration continue consiste également à simplifier, mettre à jour et enrichir certaines procédures. C'est aussi l'occasion de faire bénéficier l'ensemble des établissements de bonnes pratiques identifiées sur quelques établissements.

Des formations sont organisées afin de permettre aux équipes l'appropriation de ces bonnes pratiques et le maintien d'une dynamique essentielle au respect permanent de celles-ci.

Considérant que notre métier consiste par essence à gérer quotidiennement l'imperfection, les critiques décelées par les questionnaires de satisfaction et/ou les audits sont utilisées en permanence comme autant de possibilités pour le groupe de s'améliorer. La démarche d'amélioration continue est ainsi ancrée dans nos valeurs.

II.2.3 – Autres textes de référence

ORPEA dispose par ailleurs d'une équipe de juristes spécialisés notamment dans le droit de la santé, dans la réglementation sanitaire et médico-sociale, le droit commercial et le droit immobilier. Cette équipe informe notamment la Direction Générale, les Directions Régionales et de Division, le Département Qualité et la Direction médicale des évolutions réglementaires, qui sont ensuite traduites dans les procédures internes, et ce en vue d'un encadrement optimal des activités du Groupe.

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

Ces dispositions réglementaires font l'objet de formations régulières auprès des équipes, des supports de mini formations étant spécifiquement constitués et disponibles sur ces sujets pour les établissements.

II.3 – Organisation du contrôle interne relatif à l'activité du groupe

II.3.1 – Une organisation centralisée et pyramidale pour un contrôle efficace des opérations du groupe

Le Groupe dispose d'une organisation centralisant l'essentiel des tâches administratives au niveau du siège administratif et, encourageant par là les directeurs d'établissements ou de Région/Division, à concentrer leurs compétences sur la qualité de prise en charge des résidents et des patients et la gestion de leurs équipes.

Cette organisation favorise à la fois :

- la réalisation d'économies d'échelle grâce à la mutualisation des coûts de gestion administrative,
- la réactivité résultant de la possibilité d'obtenir les solutions adéquates en s'adressant à l'interlocuteur adapté au type de problème rencontré,
- l'homogénéisation, l'amélioration et la diffusion harmonieuse des procédures du groupe,
- la sécurité et la réduction du risque de fraude, notamment financière. En effet, seuls six personnes, assurant des fonctions de direction, sont habilitées à effectuer une transaction financière (chèque, virement, ...).

Par conséquent, elle encourage l'optimisation du fonctionnement des établissements. Le système d'information du groupe a été adapté aux objectifs actuels de cette organisation et a été conçu pour être évolutif et s'adapter au développement du groupe. Les applications informatiques spécifiques à son activité sont conçues en interne par la direction informatique, et, dans certains cas, avec le concours de prestataires extérieurs, afin de répondre aux besoins spécifiques du groupe et de bénéficier de mises à jour régulières.

Ces applications sont protégées afin d'assurer la conservation des informations stockées. Des procédures de secours permettent une continuité d'exploitation, essentielle dans un groupe dont les établissements fonctionnent 24h/24 et 7 jours/7. Une « hotline » est en service 7 jours /7. Un système de sauvegarde, sur place et à distance, est contrôlé par des personnes dédiées, elles-mêmes contrôlées par une société extérieure.

II.3.2 – Des comités opérationnels efficaces

► Le comité d'exploitation, dit « Comex »

Des comités d'exploitation (dits « COMEX ») réunissent tous les mois le Directeur Exploitation Groupe, les Directeurs de Division, ainsi qu'éventuellement le ou les Directeurs régionaux, les responsables des services centraux, la Directrice Qualité et le Directeur médical en fonction de l'ordre du jour. 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 leurs mises 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 travaux**

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 maintenance et le directeur du développement (tous salariés du groupe) 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**

Le comité d'engagement de travaux se réunit 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. Ce comité est désormais distinct de celui de travaux car il a pour objectif d'étudier les différentes options sur un projet et d'arbitrer le choix final en matière d'investissement. Pour mener à bien sa mission, ce comité recueille préalablement l'avis de l'exploitation (intérêt stratégique du projet) afin d'évaluer la pertinence des investissements à réaliser au regard des orientations stratégiques locales.

► **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 : obtention d'autorisation, regroupements, acquisitions, ... Chaque projet est ainsi détaillé avec ses avantages et ses inconvénients et le comité décide de la poursuite ou non du projet.

► **Le comité qualité et gestion des risques**

Le comité qualité et gestion des risques se réunit mensuellement, en présence de l'ensemble des équipes qualité. Il permet 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.

II.3.3 – La diffusion des informations en interne

Le manuel de procédures, regroupant l'ensemble des procédures (soins, hygiène, restauration, comptables et administratives), et des protocoles, déclinés en différentes thématiques (soins, hygiène, restauration, administration...), est remis et expliqué à chaque directeur d'exploitation au moment de sa prise de fonctions. Ces procédures et protocoles sont régulièrement améliorés et sont diffusés via l'intranet du groupe. Les mises à jour sont systématiquement adressées par courrier aux directeurs d'exploitation, qui doivent confirmer leur mise en œuvre dans l'établissement. Chaque procédure

décrit le circuit de validation à respecter afin que les décisions, sur la base d'une information exhaustive et pertinente, soient prises au niveau adéquat et en temps utiles.

Préalablement à sa prise effective de fonctions, le directeur d'exploitation suit une formation d'intégration qui lui est dispensée en deux temps : une formation théorique portant sur les procédures soins, hôtellerie et administratif, et une formation en immersion sur un site du groupe durant laquelle il est en binôme avec le directeur en poste et participe à toutes les activités de l'établissement.

Ces documents sont également disponibles dans les établissements, pour les équipes, sous format papier ou informatique. Cette diffusion permet à chacun de pouvoir consulter dès que nécessaire une procédure afin de connaître la conduite à tenir. Des mini formations sont organisées régulièrement afin de resensibiliser les équipes à la bonne connaissance de ces procédures et protocoles.

De nombreux outils d'information et de suivi sont également accessibles au niveau du groupe afin de faciliter la bonne coordination des tâches et de veiller à ce que celles-ci soient réalisées dans le strict respect des procédures du Groupe.

A titre d'exemple, des états de reporting sont établis pour mesurer le niveau d'activité (journaliers, hebdomadaires, et mensuels) et le niveau de la qualité (mensuels). Ces tableaux sont complétés par les établissements et transmis au Directeur Régional ou de Division, ainsi qu'au Département Qualité. Ils permettent de suivre l'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs, par établissement et sur des thèmes identifiés. La performance est ainsi mesurée et communiquée régulièrement, et l'analyse de ces évaluations permet aux établissements pour lesquels les objectifs définis n'ont pu être atteints de mettre en place des actions correctrices, et ce de façon immédiate et suivie.

Les indicateurs sur lesquels reposent ces évaluations sont consultables en temps réel grâce à l'intranet du groupe, qui permet la consolidation de l'ensemble des données deux fois par jour.

En outre, les informations issues des questionnaires d'autodiagnostic, des questionnaires de satisfaction récoltés auprès des résidents et de leurs familles, les chartes et normes, ainsi que les informations relatives aux directives des différentes Directions, contribuent par leur diffusion à l'information générale du groupe et de ses collaborateurs.

L'intranet du Groupe permet un réel partage des informations au sein du Groupe, financières ou non financières. Des droits d'accès différents sont attribués selon la fonction du salarié, permettant une diffusion sécurisée des informations.

II.4 - La gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne du groupe ORPEA s'inscrit dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des facteurs de risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs et d'amélioration de ses performances. Cette démarche est mise en place sur un mode tant rétrospectif que prédictif.

Ces risques sont plus spécifiquement identifiés et analysés dans la section 5 du Rapport de gestion.

II.4.1 – Organes d'identification, d'évaluation et de gestion des risques liée à l'activité du groupe

Le Groupe a mis en place une organisation à même d'assurer une gestion optimale des risques et opportunités spécifiquement liés à son activité. Les acteurs du contrôle interne (équipes opérationnelles et centrales) conduisent les processus, dans leur domaine de responsabilité respectif et contribuent ainsi au dispositif de maîtrise des risques.

Le nombre relativement réduit de niveaux hiérarchiques, l'existence de circuits de décisions courts et la contribution des Directions opérationnelles aux réflexions stratégiques facilitent l'identification et la remontée des risques.

II.4.1.1 – La Direction Générale, le Comité Exécutif et le CODIR

La Direction Générale définit les principes directeurs du contrôle interne et s'assure de leur mise en place effective.

Le **Comité Exécutif** d'ORPEA est composé du Président du Groupe (le Docteur Jean-Claude Marian), du Directeur Général (Yves Le Masne) qui centralise le contrôle financier au sens large (contrôle de gestion, comptable et financier) et du Directeur Général Délégué chargé de l'Exploitation Groupe (Jean-Claude Brdenk) qui, en sa qualité de Président du COMEX centralise le contrôle au niveau de l'exploitation. Il se réunit aussi souvent que nécessaire afin de prendre des décisions rapides relatives à la mise en œuvre des orientations stratégiques du groupe et aux arbitrages nécessaires entre les différentes Directions.

Depuis le 2nd semestre 2011, un **Comité de Direction (CODIR)** composé du Directeur Général, du Directeur Général Délégué en charge de l'exploitation, du Directeur des Ressources Humaines, du Secrétaire Général & Direction Qualité, ainsi que des 5 Directeurs de Division se réunit trimestriellement et aborde toutes questions relatives à la stratégie, à la politique et au développement du Groupe. Véritable lieu d'échange et de réflexion, le Comité de direction 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.

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 d'audit**, qui a été mise en place en fin d'année 2011, est chargé du suivi de l'efficacité du contrôle interne et de gestion des risques. Il rendra compte au Conseil de ses missions.

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

II.4.1.2 – La fonction d'audit interne opérationnel

II.4.1.2.a – Objectifs

La réalisation continue d'un audit interne au groupe vise à permettre :

- le recensement et l'évaluation des risques ;
- la mise en place d'actions correctrices ;
- l'élaboration de procédures et de document-types en lien avec ces actions correctrices et fixant pour l'ensemble du groupe les processus permettant de sécuriser son fonctionnement et d'atteindre les objectifs fixés par la Direction Générale au regard des orientations stratégiques prises.

II.4.1.2.b – Acteurs

Le contrôle des opérations, le respect des procédures et du contrôle interne est assurée :

- par chaque directeur d'exploitation, qui doit, trimestriellement, en collaboration avec ses chefs de services (médecin coordinateur, infirmier coordinateur, chef de cuisine, responsable entretien ...), procéder à une auto-évaluation de son établissement. Sur cette base, les directions régionales sont chargées d'effectuer à leur tour des audits trimestriels des établissements de leur région, 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 par la Direction générale et la Direction Qualité ; les résultats de ces auto évaluations et audits sont saisis dans 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.

- par la Direction Qualité, qui remplit une mission spécifique d'audit interne permanent de l'exploitation, grâce au recueil d'informations par le biais d'enquêtes de satisfaction et de différents types d'évaluations programmées tout au long de l'année ou de contrôles inopinés, et grâce au traitement de ces informations permettant de les intégrer à la définition de la politique Qualité du groupe ; l'équipe qualité travaille en étroite collaboration avec les Directions opérationnelles et reporte à la Direction Générale ; en cela, un point mensuel a lieu entre le référent qualité et le Directeur Régional afin de faire un point sur les problématiques identifiées, les actions à mettre en œuvre et le suivi des plans d'actions en cours.

- par la Direction travaux, qui réalise les audits des 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 ;

- par les contrôleurs de gestion, qui analysent les indicateurs économiques de l'activité des établissements, identifient les écarts et les potentiels d'amélioration de chacun des établissements, en lien étroit avec les Divisions opérationnelles. Des reportings sont édités chaque mois et analysés dans le cadre des Comex et donnent lieu à des plans d'actions suivis en lien avec les Directions Régionales et les établissements, dans une optique d'amélioration permanente.

L'ensemble du système de contrôle interne est revu périodiquement afin qu'en soient évaluées l'efficacité et les performances qualitatives.

II.4.2 – Démarche d'identification, d'évaluation et de gestion des risques liés à l'activité du secteur médico-social et sanitaire

L'identification, l'évaluation et la gestion des risques spécifiquement liés à l'activité du secteur médico-social et sanitaire est notamment réalisée à partir des informations recueillies dans les établissements soit par les directeurs d'établissements, soit par la Direction Qualité.

Cette cartographie des risques a permis de mettre en place une démarche préventive et une procédure de gestion en tant que telle des risques.

► A titre préventif

Chaque établissement du groupe dispose d'un registre recensant les risques potentiels et décrivant les actions correctives à mettre immédiatement en œuvre en cas de survenue d'un événement. Ce registre a également une finalité préventive, chaque établissement devant mettre en œuvre, à titre préventif, les actions préconisées.

Par ailleurs, pour chaque établissement, il a été défini un Plan de Continuité d'Activités (PCA) en cas de crise majeure perturbant le fonctionnement de l'établissement (par exemple lors de la crise sanitaire de la grippe H1N1 ou plus généralement d'épidémie, en cas de grave intempérie bloquant l'accès à l'établissement, mouvement social ...). Ce PCA a pour objectif de décrire les actions à mettre en œuvre dans ce contexte, définissant ainsi les activités qui nécessitent d'être absolument maintenues, celles qui peuvent être reportées et les tâches à accomplir par chacune des fonctions des établissements.

A ce PCA est joint un Plan Bleu (pour le médico-social) ou un Plan Blanc (pour le sanitaire), qui recense tous les moyens à la fois humains, matériels, et logistiques, à mettre en œuvre en cas de survenue d'une crise sanitaire, et qui institue une cellule de crise. Des procédures et des fiches techniques viennent intégrer ces plans, facilitant ainsi leur mise en œuvre opérationnelle sur le terrain. 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.

► La réactivité lors de la survenue du risque

La procédure de gestion des risques liés à l'activité du groupe, mise en place dans le cadre de la démarche rétrospective d'identification et de gestion des risques, 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 anormal (tant en cas d'insatisfaction ou de plainte de résident, patient, ou famille, qu'en cas de survenance de problèmes techniques au sein de l'établissement). Les responsables sont alors chargés de s'assurer de la mise en œuvre et du suivi des plans d'actions correctifs et de prendre toute mesure nécessaire pour éviter la répétition d'un tel événement anormal, conformément aux objectifs de gestion des risques décrits ci-avant, et d'en informer les autorités de tutelle.

Une procédure de gestion des événements indésirables a été rédigée et mise en application au sein de tous nos établissements ; elle permet de définir les modalités de remontée de l'information (selon le processus décrit ci-dessus), de valider les actions correctives à mettre en place immédiatement et d'analyser les causes de survenue de l'évènement indésirable en vue d'adapter les mesures préventives nécessaires.

Par ailleurs, 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 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 du 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.

En ce qui concerne les incidents qui relèveraient de la responsabilité civile, et dès lors qu'il est estimé que la procédure initiée peut avoir un impact d'image sur le groupe, la politique du groupe consiste, en accord avec la compagnie d'assurance, à mandater systématiquement son propre avocat pour la défense des intérêts de l'établissement concerné. Ce mode de fonctionnement autorise une plus grande réactivité, dans la mesure où l'avocat du groupe dispose déjà d'une connaissance approfondie de son activité et de son fonctionnement et peut donc se concentrer sur les problématiques à traiter de façon plus immédiate qu'un confrère n'ayant pas l'habitude de représenter le groupe et ne disposant pas nécessairement, au départ, d'une bonne compréhension de son fonctionnement.

Une revue d'ensemble des risques les plus significatifs est effectuée régulièrement par la Direction Qualité et Médicale.

II.5 – Dispositif de Contrôle Interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

► La Direction Générale Administration et Finances

Elle a pour mission d'assister et de contrôler les opérationnels en matière financière, juridique et administrative. 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.

Elle est située au siège administratif de Puteaux.

► Composition de la Direction Financière

Le Directeur Général est en charge de la relation avec les investisseurs, de la communication financière et de toutes les opérations de financement de haut de bilan. Le Directeur Financier est en charge notamment de l'organisation et de la coordination des services comptables du groupe, des opérations de financements classiques et de la gestion des flux financiers en France et à l'étranger.

La Direction Financière 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.

Au niveau du processus comptable, le Service Comptabilité est encadré dans chaque pays où le groupe est présent par un responsable comptable.

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.

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.

► 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 15 du mois suivant et comprend les éléments de masse salariale, les éléments de chiffre d'affaires, les autres éléments de charges ainsi que le suivi client.

Ce document est transmis au Directeur Général Délégué chargé de l'Exploitation du groupe et aux Directeurs de 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 la consolidation de l'ensemble des données deux fois par jour.

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 totalement centralisée au siège administratif de chaque pays où ORPEA est présent, les établissements du groupe n'émettant pas de règlements puisque le paiement de l'ensemble des factures fournisseurs est assuré par ce siège.

La signature des moyens de paiement est restreinte puisque seules six personnes, assurant des fonctions de direction, disposent de délégations de signature. Ces délégations sont encadrées par différentes dispositions : signatures autonomes et /ou conjointes en fonction de plafonds de montant et de qualité de signataire.

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.

► **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'international. 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, 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.

► Le Comité d'audit

Les missions du Comité d'audit sont décrites au I-1-2 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, ...

Deux fois par an, la Direction Générale présente à la communauté financière les résultats du groupe.

Le Groupe s'efforce de communiquer tout au long de l'année et d'aller régulièrement à la rencontre de ses actionnaires et de nouveaux investisseurs institutionnels aussi bien en France, qu'en Europe ou aux Etats Unis, notamment par sa participation à des conférences thématiques organisées par les banques et brokers.

► 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

Liste des mandats exercés par les mandataires sociaux au 31 décembre 2013

► **Monsieur Jean-Claude Marian**

Président du Conseil d'Administration : ORPEA

Administrateur : CASA MIA IMMOBILIARE (Italie), ORPEA IBERICA (Espagne), RESIDENCIAL SENIOR (Espagne), CM EXTREMADURA DOS 2002 (Espagne), Artevida Centros Residenciales (Espagne), Centros Residenciales Estremera (Espagne), Explotacion de real Sitio de San fernando (Espagne), ORPEA Belgium (Belgique),

► **Monsieur Yves Le Masne**

Directeur Général : ORPEA

Président Directeur Général SA: Les Myosotis

Administrateur SA : Les Myosotis

Président S.A.S : 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, Château de Villeniard, 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, Emeraude Participations, 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, Medic Agir, Clinique du Parc, Clinique Gallieni, Château de Goussonville, Résidence du Port, Société de la Clinique Médicale de Goussonville, Archimède le Village, Alunorm, Maison de Retraite Van Gogh, Clinique les Sorbiers, Clinique Castelviel, MR Villa Garlande, Le clos des Meuniers, Société d'exploitation de la clinique cardiologique de la maison blanche, Société d'exploitation de la clinique néphrologique de la maison blanche

Président SPPICAV : Amundi Immobilier Novation Santé OPC

Représentant permanent ORPEA (Administrateur) : Résidence du Moulin, Le Vieux Chateau, Les Charmilles, Immobilière de Santé

Représentant permanent CLINEA : Sancellemoz (Administrateur), Société civile des Praticiens du Grand Pré (Président)

Représentant permanent DOUCE France SANTE (Administrateur) : Clinique du Cabirol

Représentant permanent NIORT 94 (Gérant) : SCS Bordes & Cie

Président et Administrateur association : Association Maisons de Retraite de la Picardie

Gérant de SNC : Les Jardins d'Escudié, Margaux Pony, Than.Co, De la Maison Rose, Brechet, SNC Des Parrans, Les Acanthes

Gérant de SARL : 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, Reine Bellevue, 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, ADC 09, Gueroult, Clinique du Château de Loos, Résidence Les Cédres, SARL Ancienne Abbaye, Le Verger d'Anna, Les Buissonnets, Alternatives à l'hospitalisation, Parassy, PCM Santé, Maison de Retraite du Château de Pile, Hôpital Clinique de Revin, Le Village de Boissise le Roi

Gérant de SCI : 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 Chardonnaie, SCI des Anes, ORPEA de L'île, La Salvate, SCI de la Drone, SCI du Caroux, Héliades Santé, Cardiopierre, Super Aix Paul Cézanne, SCI Les Chesnaies, SCI SFI Bellejame, Calista 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, Portes d'Auxerre WB, SCI Barbusse, SCI Normandy Cottage Foncier, SCI du Bois Guillaume Rouen, SCI Rezé, SCI Caserne de Draguignan, Livry Vauban 2020, Sequoia, SCI du Parc St Loup, SCI Larry, SCI Ardennaise, De Peix, Les Jardins de Castelviel, Cerdane, Villa Morgan, Yobema

Co-Gérant de SCI : Saint Victoret, Méditerranée

► **Monsieur Alexandre Malbasa**

Administrateur : ORPEA

► **Madame Brigitte Michel**

Administrateur : ORPEA

► **Monsieur Jean-Patrick Fortlacroix**

Administrateur : ORPEA

Président de SAS : ADD EQUATION

Gérant de SARL : CADECO

► **Société FFP Invest**

Mandats Conseils de surveillance : Vice-président et membre du Conseil de surveillance IDI, membre du Conseil de surveillance de ONET, membre du Conseil de surveillance de Zodiac Aerospace, Président de la société Financière Guiraud SAS

Mandats Conseils d'administration : administrateur de ORPEA, administrateur de LT Participations, administrateur de IPSOS, administrateur de SEB SA, administrateur de SANEF, administrateur de CIEL

Autres : Gérant de FFP-Les Grésillons, membre du Comité Exécutif de LDAP

► **Monsieur Thierry Mabile de Poncheville**

Représentant permanent de FFP Invest : ORPEA

Administrateur : Groupe PSP SA, SICAV M.O. Select

Gérant : Gérant suppléant de Société Civile du Bannot

► **Madame Sophie Malarne-Lecloux**

Administrateur : ORPEA

► **Monsieur Alain Carrier**

Administrateur : ORPEA

Autres mandats : Sociétés ARQIVA, AIRWAVE, BROADCAST AUSTRALIA, SOLVEIG/GASSLED et SKYPE

2.2 – 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 2013

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 2013.

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 6 mai 2014

Les Commissaires aux Comptes

Saint Honoré BK&A

Deloitte & Associés

Frédéric BURBAND

Joël ASSAYAH

2.3 – 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 2013

Aux actionnaires,

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

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

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

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

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice 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 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 ;
- La Société ne procédera pas à des émissions de titres donnant accès au Capital à un prix inférieur à 40,34 euros pendant neuf mois à compter de la date d'Acquisition ;
- La Société a consenti à CPPIB des garanties usuelles.

b. Engagement de Garantie conclu avec CPPIB

(Autorisation en date du 11 décembre 2013)

Administrateur concerné :

Monsieur Alain Carrier en tant que représentant de CPPIB

Nature et objet :

La Société a conclu avec CPPIB une convention aux termes de laquelle CPPIB s'est engagée à garantir une augmentation de Capital à hauteur d'environ 100 millions d'euros, à un prix minimum de 40,34 euros par action.

Les principaux termes de l'Engagement de Garantie sont les suivants :

- CPPIB s'est engagée irrévocablement à souscrire à l'Augmentation de Capital au prix de 40,34 euros par action et à concurrence du solde du montant de l'émission (plafonnée à 100 millions d'euros) qui n'aurait pas été souscrit par d'autres personnes à l'issue du placement privé, de telle sorte que l'Augmentation de Capital soit en toute hypothèse souscrite en totalité ;
- La Société a consenti à CPPIB certaines garanties en ligne avec les pratiques de marché pour ce type d'opération.

Modalités :

Cette augmentation de capital a été réalisée le 16 décembre 2013 pour 100 millions d'euros.

c. Autorisation d'acquisition des parts sociales de la SCI 128 RUE DANTON par IMMOBILIERE DE SANTE (IDS)

(Autorisation en date du 25 avril 2013)

Administrateur concerné :

Monsieur Jean-Claude Marian

Nature et objet :

Le Conseil d'administration a autorisé l'acquisition par la société IMMOBILIERE DE SANTE (filiale détenue à 49,9 % par ORPEA SA) de la totalité du capital de la SCI 128 RUE DANTON, au prix de 1 000 €, avec reprise des dettes et remboursement du compte courant pour un montant global de 17 millions d'euros.

Modalités :

La société IDS a procédé à l'acquisition de la SCI 128 RUE DANTON en date du 1^{er} juillet 2013.

Convention non autorisée préalablement, autorisée par le Conseil d'administration du 29 avril 2014

Avance en compte courant consentie par Monsieur Jean-Claude Marian

En application des articles L. 225-42 et L. 823-12 du code de commerce, nous vous signalons que la convention suivante n'a pas fait l'objet d'une autorisation préalable de votre Conseil d'administration, en raison d'une omission. Lors de sa réunion du 29 avril 2014, votre Conseil d'administration a décidé d'autoriser cette convention en en fixant la rémunération à compter du 1^{er} janvier 2014 au taux maximum fiscalement déductible.

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.

Modalités :

Aucun intérêt n'a été comptabilisé dans les comptes annuels 2013 de la société ORPEA SA au titre de cette convention.

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. Versement d'une indemnité de fin de contrat de travail au profit de Monsieur Yves Le Masne, Directeur Général

(Autorisation en date du 25 mars 2013)

Administrateur concerné :

Monsieur Yves Le Masne

Nature et objet :

Afin de répondre à la recommandation 19 du Code AFEP-MEDEF qui prévoit « lorsqu'un dirigeant devient mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission », votre Conseil d'administration a autorisé la rupture du contrat de travail de Monsieur Yves Le Masne. Il est prévu que les sociétés ORPEA SA et CLINEA SAS versent respectivement une indemnité conventionnelle de 302 000 € et 300 000 €, dans les conditions prévues par l'article L 1237-11 du Code du Travail.

Le contrat de travail concerné portait sur la fonction de Directeur Financier.

Modalités :

Les sociétés ORPEA SA et CLINEA SAS ont respectivement versé en 2013 une somme de 302 000 € et 300 000 € en exécution de cette convention.

b. Versement d'une indemnité de fin de contrat de travail au profit de Monsieur Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué chargé de l'exploitation

(Autorisation en date du 25 mars 2013)

Mandataire concerné :

Monsieur Jean-Claude Brdenk

Nature et objet :

Afin de répondre à la recommandation 19 du Code AFEP-MEDEF qui prévoit « lorsqu'un dirigeant devient mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission », votre Conseil d'administration a autorisé la rupture du contrat de travail de Monsieur Jean-Claude Brdenk. Il est

prévu que les sociétés ORPEA SA et CLINEA SAS versent respectivement une indemnité conventionnelle de 312 000 € et 238 000 €, dans les conditions prévues par l'article L 1237-11 du Code du Travail. Le contrat de travail concerné portait sur la fonction de Directeur Exploitation.

Modalités :

Les sociétés ORPEA SA et CLINEA SAS ont respectivement versé une somme de 304 000 € et 232 000 € en exécution de cette convention.

c. Poursuite du bénéfice du contrat de régime collectif de prévoyance et de prise en charge des frais de santé du personnel du groupe ORPEA au profit de Monsieur Yves Le Masne, Directeur Général

(Autorisation en date du 25 mars 2013)

Administrateur concerné :

Monsieur Yves Le Masne

Nature et objet :

Le Conseil d'administration du 25 mars 2013 a autorisé la Société à prendre les engagements nécessaires afin que Monsieur Yves Le Masne, en sa qualité de dirigeant mandataire social, puisse continuer à bénéficier du régime collectif de prévoyance et de prise en charge des frais de santé des salariés mis en place par le contrat Groupe.

Modalités :

Cette convention a donné lieu à cotisations sur la base du régime de droit commun applicable à l'ensemble des salariés de la société. Votre Conseil d'administration a décidé de déclasser en convention courante cette convention lors de sa séance du 29 avril 2014.

d. Poursuite du bénéfice du contrat de régime collectif de prévoyance et de prise en charge des frais de santé du personnel du groupe ORPEA au profit de Monsieur Jean-Claude Brdenk, Directeur Général délégué chargé de l'exploitation

(Autorisation en date du 25 mars 2013)

Mandataire concerné :

Monsieur Jean-Claude Brdenk

Nature et objet :

Le Conseil d'administration du 25 mars 2013 a autorisé la Société à prendre les engagements nécessaires afin que Monsieur Jean-Claude Brdenk, en sa qualité de dirigeant mandataire social, puisse continuer à bénéficier du régime collectif de prévoyance et de prise en charge des frais de santé des salariés mis en place par le contrat Groupe.

Modalités :

Cette convention a donné lieu à cotisations sur la base du régime de droit commun applicable à l'ensemble des salariés de la société. Votre Conseil d'administration a décidé de déclasser en convention courante cette convention lors de sa séance du 29 avril 2014.

e. 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 2013 s'est élevé à 1 695 euros HT.

f. 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 :

Le Conseil d'administration du 25 avril 2013 a autorisé la souscription d'une assurance chômage au bénéfice du Directeur Général délégué chargé de l'exploitation, dont les primes seront prises en charge par la Société.

Modalités :

Cette convention n'a pas eu d'impact financier sur les comptes 2013 (effet à partir du 1^{er} janvier 2014).

g. 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 93 886 euros TTC.

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 2103 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.

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 2103 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.

c. Protocole d'accord avec la société DOMIDOM SERVICES

(Autorisations en date des 15 février 2012 et 29 juin 2012)

Administrateur concerné :

Monsieur Philippe Austruy (représentant permanent de NEO GEMA, celle-ci détenant la société GEMA SERVICES, qui elle-même détient la société DOMIPLUS, cette dernière contrôlant DOMIDOM SERVICES).

Nature et objet :

Protocole d'accord entre DOMIPLUS et votre Société prévoyant :

- une prise de participation par votre Société de 30% du capital social de DOMIDOM SERVICES, et ce par souscription à une augmentation de capital qui a été réalisée le 6 juillet 2012 ;
- une option au bénéfice de votre Société pour acquérir une participation complémentaire de 21%, exerçable entre le 1^{er} août 2012 et le 31 décembre 2013,
- et une option pour acquérir le solde des actions, exerçable entre le 1^{er} janvier 2015 et le 31 décembre 2016.

Ces options ont été exercées par votre Société en janvier 2014.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 6 mai 2014

Les Commissaires aux Comptes

Saint Honoré BK&A

Deloitte & Associés

Frédéric BURBAND

Joël ASSAYAH

CHAPITRE III : 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 : Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD), Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation et Cliniques Psychiatriques.

Née dans un contexte de vieillissement de la population et d'allongement de la durée de vie, cette prise en charge globale proposée par ORPEA répond aux besoins d'un secteur en mutation, marqué par la volonté de créer des filières complémentaires. La création des Agences Régionales de Santé, autorité de contrôle et de régulation commune à la médecine de ville, aux établissements sanitaires et médico-sociaux, dite autorité de Tutelles, illustre parfaitement cette volonté de coordonner l'ensemble des acteurs et professionnels de santé afin de mettre en œuvre une politique globale de santé, assurant un meilleur accès aux soins et facilitant le parcours des patients.

Le Groupe ORPEA s'est parfaitement ancré dans cette dynamique et son offre de soins répond aux attentes tant de ses autorités de Tutelles, que de ses résidents et patients. Le Groupe est ainsi devenu un leader européen dans la prise en charge de la Dépendance avec 43 003 lits répartis sur 439 établissements dans 5 pays (France, Belgique, Espagne, Italie et Suisse).

1. LE SAVOIR FAIRE D'ORPEA : 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, permanente ou temporaire, à moyen et long terme.

Ainsi, la définition législative de la dépendance a été instaurée par la loi du 20 juillet 2001 créant l'Aide Personnalisée à l'Autonomie (A.P.A), aide versée aux « *personnes qui, nonobstant les soins qu'elles sont susceptibles de recevoir, ont besoin d'une aide pour l'accomplissement des actes essentiels de la vie ou dont l'état nécessite une surveillance régulière* ».

Plus précisément, six niveaux de perte d'autonomie physique ou psychique ou de dépendance ont été déclinés permettant aux personnes de bénéficier ou non de l'APA. Ces niveaux sont définis par la grille AGGIR (Autonomie Gérontologique Groupe Iso-Ressources), à partir du constat des activités ou gestes de la vie quotidienne réellement effectués ou non par la personne. Seuls les quatre premiers niveaux GIR de la grille ouvrent droit à l'APA.

La dépendance majeure correspond :

au GIR 1 pour les personnes confinées au lit ou en fauteuil ayant perdu leur autonomie mentale, corporelle, locomotrice et sociale, qui nécessitent une présence indispensable et continue d'intervenants ;

et au GIR 2 pour les personnes confinées au lit ou en fauteuil dont les fonctions mentales ne sont pas totalement altérées et qui nécessitent une prise en charge pour la plupart des activités de la vie courante ou celles dont les fonctions mentales sont altérées mais qui ont conservé leurs

capacités motrices. Le déplacement à l'intérieur est possible mais la toilette et l'habillage ne sont pas faits ou partiellement.

La dépendance partielle correspond :

au GIR 3 pour les personnes ayant leur autonomie mentale, partiellement leur autonomie locomotrice, mais qui nécessitent quotidiennement et plusieurs fois par jour des aides pour leur autonomie corporelle. Ainsi la toilette et l'habillage ne sont pas faits ou partiellement. De plus, l'hygiène de l'élimination nécessite l'aide d'une tierce personne ;

et au GIR 4 pour les personnes qui n'assument pas seules leur transfert mais qui, une fois levées, peuvent se déplacer à l'intérieur du logement. Elles doivent être aidées pour la toilette et l'habillage. La plupart s'alimentent seules ; ce Groupe comprend aussi des personnes sans problèmes de locomotion mais qu'il faut aider pour les activités corporelles et les repas.

Les personnes âgées de plus de 60 ans, dont le niveau de dépendance ne permet plus le maintien à domicile, sont accueillies et prises en charge dans des Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD), plus communément appelés « maisons de retraite médicalisées ».

Dans le cas où la dépendance est dite temporaire, conséquence d'un épisode aigu d'une maladie chronique, d'un accident de la vie, ou encore de traumatismes postopératoires, un séjour dans un établissement de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) est alors nécessaire pour retrouver son autonomie.

L'appellation SSR a remplacé celle très évocatrice de « moyen séjour » (puisque la durée moyenne d'hospitalisation se situe entre 2 et 5 semaines) ou encore « centre de convalescence ». Les SSR peuvent être classés selon deux approches :

1. Les Soins de Suite Polyvalents : ces cliniques accueillent, sur prescription médicale, tout type de patient au terme d'un séjour hospitalier pour une affection aiguë médicale ou chirurgicale, ou en provenance du domicile.

2. Les Soins de Suite Spécialisés (affections spécialisées) : ces cliniques prennent en charge les patients dont l'affection nécessite un suivi médical spécifique :

- Prise en charge de l'appareil locomoteur ;
- Prise en charge du système nerveux ;
- Prise en charge de l'appareil cardiovasculaire ;
- Prise en charge de l'appareil respiratoire ;
- Prise en charge des affections des systèmes digestif, métabolique et endocrinien ;
- Prise en charge des affections onco-hématologiques ;
- Prise en charge des brûlés ;
- Prise en charge des conduites addictives ;
- Prise en charge des personnes âgées polypathologiques, dépendantes ou à risque de dépendance.

Le Groupe ORPEA exploite tant des SSR Polyvalents, que Spécialisés.

Le maintien de l'autonomie, voire le retour à l'autonomie, et la réinsertion socio professionnelle, constituent les principaux objectifs d'un séjour en Soins de Suite et de Réadaptation. En effet, conformément à la circulaire du 31 décembre 1997 relative aux orientations en matière d'organisation des soins, les services de Soins de Suite et de Réadaptation doivent mettre en œuvre les cinq fonctions suivantes :

- la limitation des handicaps physiques ;
- la restauration somatique et psychologique ;

- l'éducation du patient et éventuellement de son entourage, dans un but notamment de prévention ;
- la poursuite et le suivi des soins et du traitement ;
- la préparation de la sortie et la réinsertion.

On classe dans cette catégorie les cliniques psychiatriques, en ce que notamment la durée moyenne de séjour dans ces établissements est également de l'ordre de 30 jours.

2. ORPEA : 25 ANS DEDIES A LA CONSTRUCTION METHODIQUE D'UNE OFFRE DE QUALITE

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

L'offre de soins globale aux personnes dépendantes s'articule autour d'un réseau d'établissements qui comprend au plan européen :

- des Résidences Retraite : Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes en France, et leurs équivalents en Belgique, Italie et Espagne ;
- des cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation, Polyvalents et Spécialisés, en France et en Suisse ;
- des Cliniques de Psychiatrie générale en France, en Italie et en Suisse.

2.1 – HISTORIQUE & EVOLUTION DE LA SOCIETE

1989 : création du Groupe ORPEA par le Docteur Jean-Claude Marian, actuel Président.

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

1995 : Consolidation et structuration de l'organisation : Après la première période de fort développement, le Groupe ORPEA s'est réorganisé afin d'optimiser ses coûts de gestion. Un siège administratif est créé 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 pour ORPEA lui permettant :

- d'assurer une forte croissance et de dynamiser ses capacités de développement
- de créer de nouveaux établissements afin d'élargir son offre globale dans la dépendance
- de suivre la croissance du secteur tout en développant ses objectifs de qualité.

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.

2005 : Accélération du développement : grâce à des acquisitions et à des nouvelles autorisations, le potentiel du Groupe ayant ainsi augmenté de 1 966 lits sur 22 sites.

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 : ORPEA est éligible au marché du **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 : ORPEA structure sa présence en Europe en créant des sièges fonctionnels en Belgique et en Italie, et en déployant sa politique Qualité sur l'ensemble des établissements européens, afin de dupliquer le modèle de gestion français.

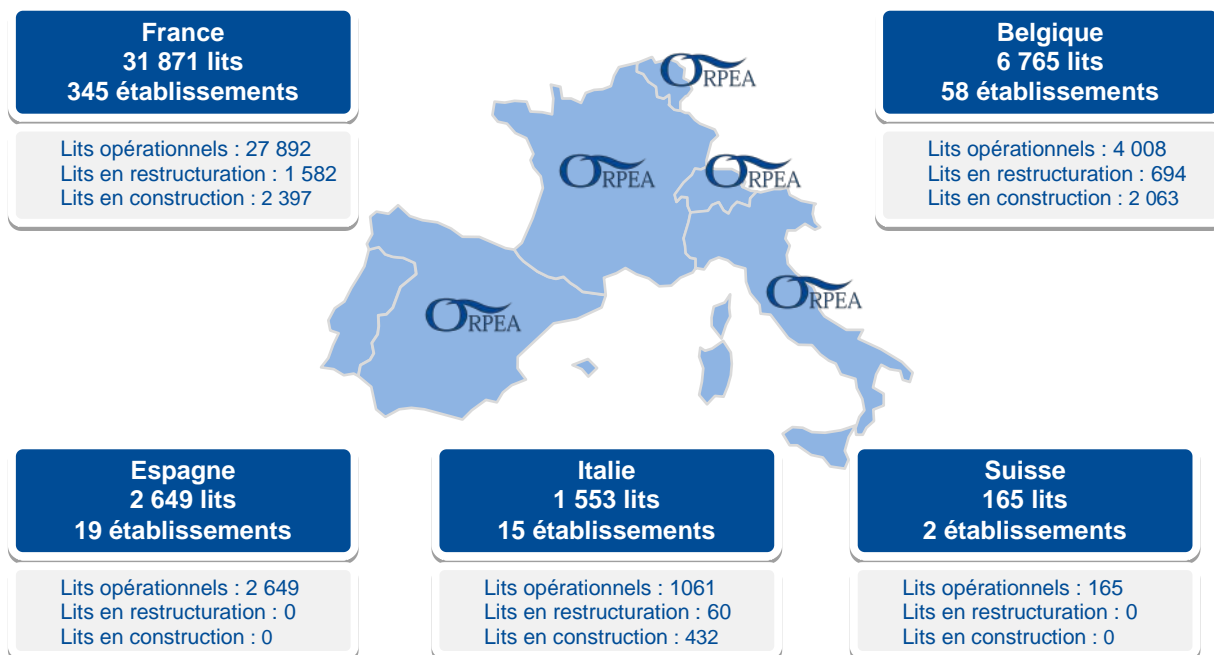
2010 : ORPEA réalise la plus importante opération de croissance externe de son histoire, avec l'acquisition stratégique du Groupe MEDITER (qui détient notamment une participation majoritaire dans le Groupe Mieux Vivre) et la prise de participation de 49% dans le Groupe MEDIBELGE, représentant au total 4 866 lits répartis sur 57 établissements.

2011 : ORPEA poursuit son développement aussi bien en France qu'à l'international et renforce sa structure financière avec une augmentation de capital de 203 M€.

2012 : L'internationalisation du Groupe se poursuit avec l'acquisition d'Artevida en Espagne (1 162 lits et places), la 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 : ORPEA accueille dans son capital un nouvel actionnaire stratégique de long terme, le 1^{er} fonds de pension canadien, CPPIB qui gère environ 200 milliards de dollars canadiens. L'entrée de CPPIB, qui devient le 1^{er} actionnaire du Groupe avec 15,9% du capital, renforce la visibilité et la pérennité du développement d'ORPEA à long terme.

Ainsi, au 1^{er} mars 2014, le Groupe ORPEA compte 43 003 lits répartis sur 439 sites en Europe, dont 37 946 lits en exploitation et 5 057 en construction



2.2 – ORPEA : UN GROUPE DE DIMENSION EUROPEENNE

Grâce au savoir-faire acquis en France, ORPEA est en mesure de proposer une offre de soins structurée et innovante, pour une mission unique en France : une prise en charge de qualité au service des personnes dépendantes à moyen et long terme.

Le Groupe ORPEA exploite également des établissements dans des pays européens limitrophes, où les fondamentaux et fonctionnement du secteur sont très similaires à ceux de la France ; il s'agit de la Belgique, l'Espagne, l'Italie et la Suisse. Ces pays ont en commun :

- de fortes barrières à l'entrée constituées par un cadre réglementaire contraignant, de nombreuses normes de sécurité, de confort, de personnel et des contrôles permanents du respect de ces normes ;
- une forte augmentation des personnes âgées ;
- une offre de lits quantitative et qualitative insuffisante.

2.2.1 – En France

Le Groupe ORPEA dispose d'un réseau de 345 établissements, représentant 31 871 lits (dont 1 582 lits en reconstruction et 2 397 lits en construction), composé :

- d'Établissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD) ;
- de Cliniques de Soins de Suite et Réadaptation ;
- de Cliniques Psychiatriques.

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 et Poitou-Charentes : 45% des établissements français se situent en Ile-de-France ou PACA et 60% si on ajoute les régions Aquitaine et Poitou-Charentes.

Les établissements du Groupe sont modernes, avec une ancienneté moyenne inférieure à 10 ans, offrant ainsi une qualité de vie agréable pour les patients et résidents.

2.2.2 – En Belgique

ORPEA dispose d'un réseau 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.

ORPEA détient désormais 6 765 lits autorisés répartis sur 58 établissements (dont 694 lits sont actuellement en restructuration et 2 063 en construction).

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.

ORPEA Belgium SA est devenu en quelques années un acteur de référence dans le secteur des Maisons de Repos et de Soins, en s'appuyant sur l'expertise du Groupe ORPEA, notamment en matière de sécurité des soins, de formation des équipes, de prise en charge des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer, ou encore sur la qualité des prestations hôtelières.

Suite à l'acquisition du solde des 51% restants de Medibelge, en 2012, et à l'acquisition du groupe Corasen en Flandres en 2013, ORPEA est devenu le 2^{ème} acteur du secteur privé commercial en Belgique, avec une part de marché de 9,6% du secteur privé commercial et le 1^{er} acteur privé commercial à Bruxelles (23% de part de marché).

2.2.3 – En Espagne

La filiale espagnole, ORPEA Ibérica, dispose d'un réseau de 19 établissements représentant 2 649 lits répartis dans les grandes villes espagnoles.

ORPEA a déployé son modèle en Espagne afin de disposer d'un réseau d'établissements 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 ;
- 80% de chambres individuelles, soit une proportion nettement plus élevée que la moyenne du secteur en Espagne ;
- des localisations stratégiques (51% des établissements à Madrid).

Le savoir-faire d'ORPEA Ibérica a été reconnu par le journal « Negocios y Gestion Residencial » du Groupe Jubilo en 2008 qui a élu ORPEA Ibérica « meilleur Groupe de résidences retraite d'Espagne », pour la qualité des services et des soins proposés. Ont notamment été salués à cette occasion la mise en place d'un management par la qualité, avec une méthodologie de travail efficace et des procédures adaptées pour organiser le travail des équipes au quotidien.

2.2.4 – En Italie

Le Groupe ORPEA dispose d'un réseau de 1 553 lits (dont 60 lits en restructuration et 432 lits en construction) répartis sur 15 établissements.

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

Les établissements italiens du Groupe ORPEA présentent tous un niveau de médicalisation particulièrement élevé, avec des statuts différents :

- Les Résidences d'Assistance Flexible (RAF) : séjours temporaire ou définitifs pour personnes semi-valides avec différentes unités spécialisées : convalescence, psychiatrie stabilisée, disabili (prise en charge des handicapés mentaux et moteurs) ;
- Les Résidences d'Assistance Sanitaire (RAS) : équivalents des centres de long séjour avec des unités spécialisées dans la prise en charge de personnes âgées dépendantes avec rééducation légère, des patients atteints de la maladie d'Alzheimer et des comas ;
- Les Résidences Protégées (RP).

Tous ces établissements ont été créés par ORPEA, contrairement à la France, la Belgique et l'Espagne où de nombreux sites sont issus d'opérations de croissance externe.

Depuis 2011, la filiale italienne s'est également développée dans le domaine de la psychiatrie avec l'acquisition de deux cliniques à Turin.

2.2.5 – En Suisse

Au 31 décembre 2013, ORPEA disposait de deux établissements représentant 165 lits :

- une Clinique Psychiatrique renommée, à Nyon, qui jouit d'une expérience de 150 ans dans le traitement de la santé mentale. L'établissement a un pôle d'excellence dans le domaine de l'addiction ainsi que dans les burn-outs ;
- Implantée sur le même terrain, une Clinique de Soins de Suite et de Rééducation Fonctionnelle de 90 lits, a ouvert début 2013. Ce nouvel établissement hospitalier privé, est un CTR (Centre de Traitement et de Réadaptation), qui s'intègre parfaitement dans un réseau de soins comprenant les Services de chirurgie et de médecine hospitalière et celui des médecins installés en pratique privée.

3. ORPEA : UN SAVOIR FAIRE RECONNU ET UN DEVELOPPEMENT PORTE PAR DES BESOINS CROISSANTS

Il est avéré que l'avancée en âge joue un rôle d'accélérateur dans le processus de perte d'autonomie chez une personne âgée.

C'est pourquoi le nombre de personnes âgées vivant à domicile diminue avec l'âge engendrant une augmentation des besoins de prise en charge, avec la nécessité de séjours en Cliniques SSR ou le placement en EHPAD

3.1 – DES BESOINS CONSIDERABLES PORTES PAR LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION FRANÇAISE

« **Nous vivons une révolution : celle de la longévité** » comme indiqué dans le Plan Solidarité Grand Age. En effet, les progrès de la médecine et l'amélioration des conditions de vie entraînent un allongement de la durée de vie qui a des conséquences sur le niveau de dépendance des résidents, la prévalence de la dépendance augmentant avec l'âge.

Entre 1981 et 2011, l'espérance de vie à la naissance a augmenté de 8 ans pour les hommes et de 6,5 ans pour les femmes. 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. En 2012, l'espérance de vie atteint 78,4 ans pour les hommes et 84,8 ans pour les femmes.

A ce titre, on note une augmentation du nombre de centenaires vivant en France : au 1^{er} janvier 2010, 15 000 centenaires étaient recensés, soit 13 fois plus qu'en 1970. La population française continue donc de vieillir : les personnes âgées de 65 ans ou plus représentent désormais 16,8% de la population.

(Source : INSEE Première - n°1319 - octobre 2010 + n°1332 - janvier 2011 + INSEE Tableau de l'économie française, édition 2013)

Dans le cadre de ses projections à horizon 2060, l'INSEE prévoit une accélération du vieillissement de la population française : le nombre des personnes âgées de 60 ans et plus augmenterait de 10,4 millions entre 2007 et 2060 selon le scénario central, représentant au final 23,6 millions de personnes âgées de plus de 60 ans en 2060 (soit une hausse de 80%). L'augmentation serait encore plus forte dans la tranche de population la plus âgée : le nombre de personnes âgées de plus de 75 ans passerait de 5,2 millions en 2007 à 11,9 millions en 2060, tandis que celui des personnes de plus de 85 ans passerait de 1,3 à 5,4 millions et le nombre de centenaires atteindrait 200.000 personnes.

Cette forte progression des personnes âgées de plus de 85 ans est également particulièrement marquée à court terme : on estime qu'il y a aujourd'hui 1,5 millions de personnes de plus de 85 ans et qu'elles seront 2 millions en 2015, soit une augmentation de 33% en 4 ans.

Ce vieillissement est inéluctable, au sens où il est déjà inscrit dans la pyramide des âges actuelle, les personnes qui atteindront 60 ans à l'horizon 2060 étant déjà toutes nées.

(Source : INSEE Première - n°1319 + n°1320 - octobre 2010)

Or le vieillissement de la population engendre une augmentation du nombre de personnes âgées dépendantes nécessitant une aide ou une prise en charge. Selon l'étude de la DREES publiée en septembre 2013, le nombre de personnes dépendantes doublera d'ici 2060, pour passer de 1,2 millions de personnes en 2012 à 2,3 millions (hypothèse centrale). Actuellement, sur les 1,2 millions de personnes dépendantes, recevant l'APA (Allocation Personnalisée d'Autonomie), 60% vivent à domicile et 40% en institution type EHPAD.

Selon l'enquête *Handicaps-incapacités-dépendance (1998 et 1999)* de l'INSEE, plus de 40 % des personnes âgées dépendantes ont 85 ans ou plus. 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.

C'est ainsi que le nombre de personnes âgées vivant en institution a augmenté de 2% (fin 2007, par rapport à 2003), avec près de 657.000 résidents au total.

La proportion de personnes âgées vivant en institution augmente logiquement avec l'âge : elle représente 10% des personnes âgées de 75 ans ou plus, et passe à 24% des personnes de plus de 85 ans (*comme le démontre l'étude INSEE Première n°1319, la vie à domicile est surtout le fait de personnes valides ou aidées*).

Enfin, l'augmentation du nombre de personnes âgées de plus de 75 ans a déjà une incidence notable sur le taux d'équipement global de lits d'EHPAD en France. En effet, ce taux a fortement diminué en 10 ans : de 166 places pour 1.000 personnes âgées de plus de 75 ans en 1996, ce taux est passé à 140 pour 1.000 fin 2003, pour atteindre finalement 122 places fin 2010.

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

La France doit donc faire face à une insuffisance quantitative et qualitative de lits.

Ces tendances lourdes expliquent le nécessaire besoin de créer de nouvelles places en EHPAD. C'est ainsi que le gouvernement a mis en œuvre différents programmes ministériels visant à développer les solutions d'accueil et de prise en charge à destination des personnes âgées dépendantes (Plan Solidarité Grand Age, Plan Alzheimer ...). Les professionnels du secteur estiment qu'il sera nécessaire de créer 20 000 à 30 000 lits dans les 3 à 5 prochaines années pour faire face à l'accroissement du nombre de personnes dépendantes.

Par ailleurs, 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 places, soit environ 20% des places du secteur au niveau national. Au coût actuel de la modernisation d'une place, évaluée par la CNSA à 100 000 euros, le besoin en investissement serait de 11,7 Mds€.

3.2 – LA CONSEQUENCE DU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION : MEDICALISATION ET SPECIALISATION CROISSANTE DES ETABLISSEMENTS

3.2.1 – En EHPAD

Le profil des personnes âgées entrant en EHPAD a considérablement évolué ces dernières années.

En effet, l'âge d'entrée en institution est passé à 84 ans et 2 mois en moyenne fin 2007, contre 81 ans et 10 mois en 1994. On pourra noter à ce titre que les résidents âgés de 95 ans et plus représentent une part croissante de la population vivant en institution : 10% des résidents fin 2007, soit 2 points de plus qu'en 2003.

(Sources : Etudes et Résultats de la DREES n°689 - mai 2009 et n°699 - août 2009).

Cette entrée de plus en plus tardive des résidents en établissements se traduit par un taux de dépendance accru : 84% des résidents sont évalués en GIR 1 à 4, contre 75% en 2005.

Avec des résidents qui entrent en maison de retraite de plus en plus tardivement, avec des niveaux de dépendance de plus en plus lourds, on constate également un raccourcissement de la durée moyenne de séjour. Elle est désormais, en moyenne, de 18 mois contre 36 mois dans les années 1990 à 2000. Parallèlement, on observe un accroissement du nombre de personnes âgées atteintes de démences séniles.

La maladie d'Alzheimer, première cause de démence chez le sujet âgé (70 % des démences en France), représente le principal motif d'entrée en institution. 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. Sur la base de cette étude et en tenant compte des chiffres de l'INSEE concernant la population française en 2009, on peut estimer à 865 000 le nombre de personnes atteintes par la maladie ou troubles apparentés.

Or, le vieillissement de la population va conduire à une augmentation de ce nombre de malades : selon un rapport réalisé en 2005 pour l'Office parlementaire d'évaluation des politiques de santé, on estime à plus de 225 000 le nombre de nouveaux cas annuels de démence, ce qui porterait le nombre de personnes âgées de plus de 75 ans atteintes de démence à 1,1 millions en 2020 et à 2 millions en 2040.

Cette situation où les résidents sont de plus en plus âgés et de plus en plus dépendants, nécessite une médicalisation des Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD), notamment par la présence d'une équipe soignante pluridisciplinaire.

C'est ainsi que la « révolution » liée à la longévité de l'homme a également conduit à une mutation du secteur, en termes d'accroissement de la médicalisation.

Avec les signatures des conventions tripartites, la proportion des lits dits médicalisés en France a augmenté : le nombre de lits médicalisés pour les maisons de retraite est passé de 313 136 à fin 2004 à 514 635 fin 2007 (+64% sur la période 2004-2007), puis à 592 900 fin 2011 (+15% sur la période 2007-2011).

(Source : DREES Etudes & Résultats n°689 - mai 2009) + DREES n°877 - février 2014)

Cette médicalisation nécessite 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.

Il convient par ailleurs de souligner que plus de 50% des résidents d'EHPAD sont des personnes présentant le plus important degré de dépendance, quel que soit le statut juridique de l'établissement (privé commercial, associatif ou public).

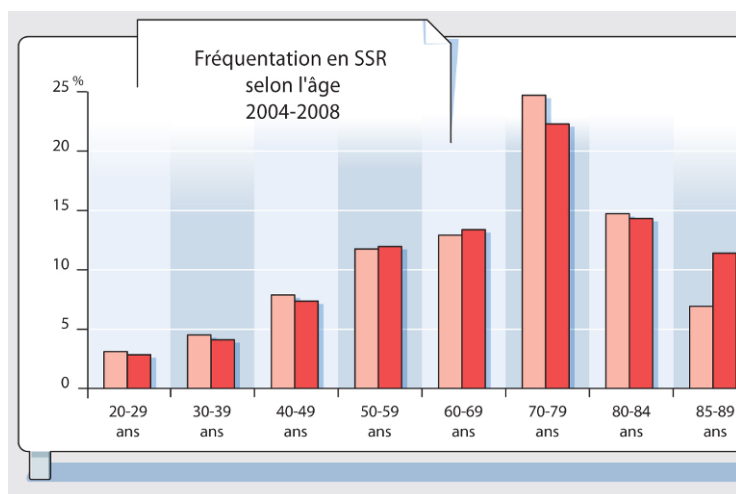
Répartition des résidents selon le Groupe GIR			
Statut juridique	Groupe GIR 1-2	Groupe GIR 3-4	Groupe GIR 5-6
Privé commercial	57%	34%	9%
Associatif	51%	35%	14%
Public	55%	34%	11%

(Source: DREES, Etudes n°877 et n°380 "L'offre en établissements d'hébergement pour personnes âgées en 2011", janvier 2013)

3.2.2- En 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 la réduction régulière de la durée des séjours dans les établissements de soins aigus (du fait de l'évolution des pratiques médico-chirurgicales, et notamment d'anesthésie et de techniques chirurgicales) engendrant l'admission de patients au niveau de dépendance plus lourd.

Cette tendance s'est confirmée avec la mise en place de la Tarification à l'Acte (T2A), étant donné que les

cliniques de Médecine Chirurgie et Obstétrique (MCO), tenues à une meilleure productivité, orientent plus vite leurs patients vers les cliniques SSR.

Les Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) sont ainsi devenues leur principal et indispensable relais, 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).

Ainsi les établissements de court séjour 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.

3.3 – DES TENDANCES DE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ET UN BESOIN FORT DANS LES AUTRES PAYS D'IMPLANTATION D'ORPEA

3.3.1 – En Belgique

La Belgique va connaître dans les prochaines années une très forte progression du nombre de personnes âgées. Selon, les dernières projections démographiques réalisées par le Bureau fédéral du Plan (2011) la proportion des personnes les plus âgées (85 ans et plus) progressera de manière spectaculaire pour représenter 3% de la population en 2025, 5,8% en 2050 contre 2,2% en 2010.

La répartition de la population de plus de 70 ans en 2010 entre les différentes régions est la suivante : 60% en Flandres, 31% en Wallonie et 8% à Bruxelles.

L'offre actuelle est de 132 500 lits, 1 540 établissements. Or, selon une étude du KCE (Centre fédéral d'expertise des soins de santé), en fonction des différents scénarios basés sur l'évolution de la morbidité, de la dépendance ou de la disponibilité des aidants informels, le besoin de lits supplémentaires à créer est de 27 000 à 45 000 à l'horizon 2025, soit une augmentation annuelle comprise entre 1 800 et 3 000 lits (3 500 lits si l'on considère le cumul des scénarios pessimistes). Ces perspectives sont confirmées par une étude réalisée par DTZ en avril 2013 : la demande devrait augmenter entre 1 800 lits et 4 500 lits par an d'ici 2030. En conséquence, le nombre de lits agréés devrait avoisiner 200 000 en 2030, soit une progression de 50% par rapport à aujourd'hui.

La tendance des établissements pour personnes âgées est identique à celle de la France : une entrée de plus en plus tardive avec un niveau de dépendance plus élevé. Les établissements sont donc amenés à renforcer la médicalisation.

3.3.2 – En Espagne

En Espagne, les personnes dépendantes en 2010 sont au nombre de 1 250 000 dont près de 13% à Madrid. Leur nombre devrait progresser de 250 000 d'ici à 2020 (Source : Situacion del Servicio de Atencion Residencial en Espana – Juillet 2010 – PriceWaterHouseCoopers).

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 70 000.

3.3.3 – En Italie

L'Italie est déjà un des pays européens où la part des personnes âgées est la plus importante et devrait encore fortement progresser. Selon l'étude Itstat de 2007, les personnes de plus de 75 ans devraient plus que doubler entre 2010 et 2050, passant de 6 millions à 12,5 millions. Les plus de 85 ans sont estimés aujourd'hui à 1,7 millions et ils devraient atteindre 4,7 millions en 2050.

27 % de la population des personnes âgées de plus de 85 ans sont concentrés dans les régions du Nord de l'Italie (Lombardie, Piémont et Ligurie).

4. ORPEA : UN ACTEUR DE REFERENCE DANS UN ENVIRONNEMENT PROTEGE

Le secteur de la dépendance est régi par un cadre réglementaire strict qui constitue une véritable barrière aux nouveaux entrants sur le marché.

4.1 – UNE ACTIVITE REGLEMENTEE ET ENCADREE PAR UN « NUMERUS CLAUSUS »

Le Groupe ORPEA, fort de son savoir-faire et sa capacité à répondre aux attentes des autorités de planification du secteur sanitaire et médico-social, a fait son choix de s’implanter dans les pays où le marché de la dépendance est réglementé et sécurisé.

4.1.1 – ORPEA : un acteur de référence dans un activité réglementée et encadrée par un « numerus clausus » en France et dans les pays d’implantation

► En France

Les établissements sanitaires et médico-sociaux ont une autorité de Tutelle commune, qui régit et contrôle leur activité : les Agences Régionales de Santé.

En effet, une nouvelle organisation territoriale a été instituée avec la mise en place des Agences Régionales de Santé (ARS) au 1^{er} Avril 2010, qui pilotent toute l’offre de soins, du sanitaire au médico-social, et ce au niveau régional, reprenant ainsi les compétences des Agences Régionales d’Hospitalisation, la DRASS, la DDASS, l’URCAM et la Cram.

Les ARS ont pour mission de rédiger le Projet Régional de Santé (PRS) qui détermine une politique de santé territorialisée, mettant en œuvre les priorités et objectifs de la politique nationale de santé à l’échelle régionale.

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 a été instauré par la loi du 2 janvier 2002 relative aux institutions médico-sociales qui a été modifiée par la loi du 21 juillet 2009 portant réforme de l’Hôpital et relative aux Patients, à la Santé et aux Territoires (HPST).

Ce régime d’autorisation concerne tant les demandes de création d’un Etablissement d’Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD) 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 :

- Le PRIAC, qui fixe sur trois ou cinq ans les priorités régionales et interdépartementales de financement des créations, extensions et transformations de places. Chaque année, l’analyse des PRIAC de chaque région permet à la Caisse Nationale de Solidarité pour l’Autonomie (CNSA) de négocier l’Objectif National de Dépenses d’Assurance Maladie médico-social (ONDAM), puis pour répartir les crédits d’Assurance Maladie et les crédits Etat en fixant les enveloppes régionales et départementales. L’objectif est de favoriser un rééquilibrage de l’offre médico-sociale sur l’ensemble du territoire national.

- Les Schémas Gérontologiques départementaux sont élaborés pour 5 ans par le Conseil Général et soumis à l'approbation du Préfet de département. Ils définissent des priorités – dont les opérateurs doivent tenir compte dans l'élaboration des projets de création – concernant les besoins territoriaux en matière d'équipement, mais aussi le type d'accueil à privilégier : unité spécifique pour personnes âgées désorientées, lits dédiés à l'accueil temporaire,... En outre, certains départements vont plus loin et élaborent également des cahiers des charges, s'agissant notamment des unités protégées pour personnes âgées désorientées : capacité de 12 à 14 lits, caractéristiques architecturales, ratio moyen en terme de personnel soignant ...

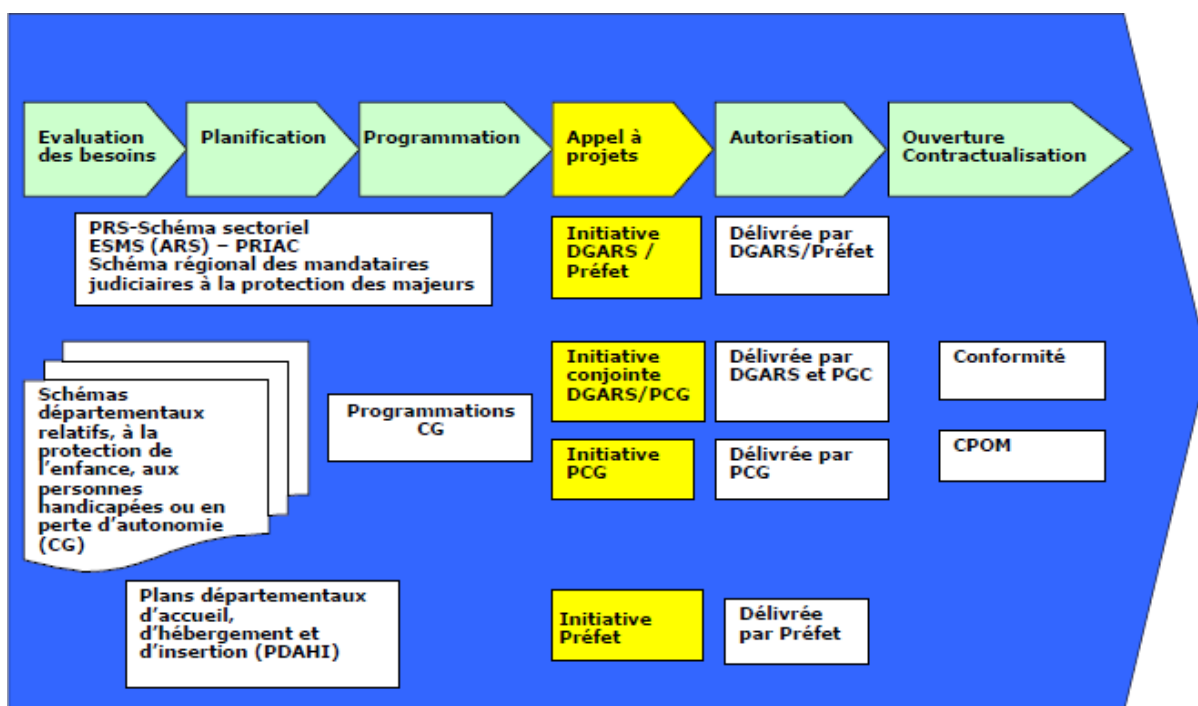
Ces demandes de création ou d'extension doivent se conformer à une procédure stricte. Cette procédure a été modifiée par la loi HPST, qui a réformé la procédure d'autorisation en généralisant le recours à la procédure d'appel à projets pour la création, la transformation et l'extension de la capacité des établissements médico-sociaux, dont les EHPAD. Cette procédure a été précisée par le décret du 26 juillet 2010 publié au J.O. du 27 juillet 2010, avec une entrée en vigueur au 1^{er} août 2010.

Un des volets du Plan Régional de Santé élaboré par les Agences Régionales de Santé est le Schéma Régional d'Organisation Médico-Sociale (SROMS), qui prévoit et initie les évolutions nécessaires de l'offre d'établissements et de services destinés à la prise en charge des personnes âgées dépendantes. Les autorités compétentes établissent leurs priorités en fonction :

- des besoins définis dans les PRS et des différents schémas et plans départementaux (dont les SROMS et les PRIAC)
- ainsi que des financements disponibles.

Ces priorités sont ensuite inscrites dans un cahier des charges qui rappelle et précise les besoins à satisfaire et le cadrage des projets.

La procédure d'appel à projets doit permettre de financer plus rapidement les établissements autorisés, et de mettre en œuvre les projets les plus en adéquation avec les besoins d'un territoire.



Source : Guide méthodologique pour la mise en œuvre de la procédure d'autorisation par appel à projet et l'élaboration du cahier des charges-3 septembre 2010-CNSA

Les principales étapes de la procédure d'appel à projets sont les suivantes :

- 1) **Publication par l'ARS du Schéma Régional d'Organisation médico-sociale (SROMS)**
- 2) **Publication du « calendrier d'appel à projets »** qui décrit les besoins en établissements ou services, territoire par territoire.
Les projets régionaux stratégiques ont servi de base à la définition des besoins à satisfaire et ainsi des calendriers des appels à projet.
- 3) **Lancement d'un appel à projets** avec le cahier des charges élaboré conjointement par le Conseil Général et l'ARS :
L'appel à projets est publié au recueil des actes administratifs de l'ARS et du Conseil Général. Il mentionne notamment les critères de sélection et les modalités de notation, le délai de réception des dossiers et les modalités d'envoi des réponses.
Le cahier des charges auquel devra répondre le candidat comporte les orientations suivantes :
 - la capacité en nombre de lits et places ;
 - la zone d'implantation ;
 - l'état descriptif des principales caractéristiques et exigences architecturales ou environnementales ;
 - le financement et les coûts : les coûts de fonctionnement, les modalités de financement et le montant prévisionnel des dépenses restant à la charge des personnes hébergées ;
 - l'habilitation, ou non, à l'aide sociale.
- 4) **Réponse du candidat** (dans un délai d'au moins 60 jours et au plus de 90 jours)
- 5) **Procédure d'instruction** : nomination d'un agent instructeur à l'ARS et au Conseil Général
Cet instructeur a la charge d'accompagner les candidats dans le dépôt de leur dossier, et de rendre à la Commission de sélection d'appel à projets « un compte rendu motivé sur chacun des projets ».
- 6) **Avis consultatif de la Commission de sélection d'appel à projets**
L'ensemble des projets font l'objet d'une audition devant la commission de sélection d'appel à projets. Puis à l'issue de ces auditions, la commission établit un ordre de classement des projets et émet un avis consultatif sur chacun d'eux.
- 7) **Les autorités compétentes (le Conseil Général et l'ARS) disposent d'un délai maximum de 6 mois à compter de la date limite de dépôt des dossiers pour délivrer l'autorisation.**
Pour rendre leur décision, elles vont s'appuyer sur le rapport de présentation établi par la Commission de sélection d'appel à projets. Cependant, ces autorités peuvent également ne pas suivre l'avis de ladite commission, cet avis n'étant que consultatif.
Le Président du Conseil Général et le Directeur de l'Agence Régionale de Santé (pour le financement de l'Assurance Maladie) signent conjointement l'arrêté d'autorisation en faveur du candidat. Les autorisations de fonctionnement sont délivrées aux EHPAD pour une durée de 15 ans.

Une fois l'autorisation obtenue et mise en œuvre (travaux réalisés), une visite de conformité et un passage de la commission communale de sécurité doivent être effectués avant toute ouverture au public d'un EHPAD.

En effet, l'opérateur doit solliciter auprès du Conseil Général et la Délégation territoriale une visite de conformité 2 mois avant la date d'ouverture prévisionnelle, afin de vérifier que l'établissement est organisé conformément aux caractéristiques de l'autorisation octroyée et qu'il respecte les conditions techniques d'organisation et de fonctionnement prévues par la loi. Cette visite doit être programmée par les autorités au plus tard 3 semaines avant l'ouverture.

A l'issue de cette visite, les autorités de Tutelle dressent un procès-verbal adressé à l'opérateur sous quinzaine, lui permettant l'ouverture effective de l'établissement. Si les Tutelles estiment que l'établissement n'est pas conforme, elles font connaître par écrit les transformations et modifications à réaliser dans un délai prescrit ; une nouvelle visite est alors effectuée.

Enfin, à 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.

► En Belgique

Les exploitants de MR (Maison de Repos) et MRS (Maison de Repos et de Soins) doivent détenir des autorisations d'exploitation (dont la dénomination varie d'une région à l'autre) délivrées par l'autorité régionale compétente.

Sur base d'un plan quinquennal fédéral, chaque région dispose d'un quota de lits en MR/MRS. Cette autonomie des régions leur donne la possibilité de définir les critères normatifs additionnels aux critères fédéraux.

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 ; ce refus peut être partiel (par exemple pour une chambre qui n'est plus aux normes). L'agrément peut être, hors renouvellement, retiré par la tutelle en cas de faute grave (comme par exemple une condamnation pour maltraitance).

Les Tutelles régionales valident par ailleurs la convention d'hébergement (qui correspond au contrat de séjour en France) et le règlement d'ordre intérieur (qui correspond au règlement intérieur).

► En Italie

Il convient de préciser au préalable qu'il existe différents types d'établissements :

- pour une « Résidence d'Assistance Sanitaire » (RSA), la structure la plus médicalisée, équivalent en France au long séjour,
- pour une « Résidence d'Assistance Flexible » (RAF), séjours temporaires ou définitifs pour personnes semi-valides avec différentes unités spécialisées : convalescence, psychiatrie stabilisée, disabili (prise en charge des handicapés mentaux et moteurs)
- et pour une « Résidence Protégée » (RP), équivalent des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

Un même établissement peut être titulaire de plusieurs types de « conventions/autorisations », et donc avoir en même temps des lits de RSA, RFA et RP.

Les régimes d'autorisation sont définis dans un premier temps au niveau national. Cette réglementation nationale dicte des exigences structurelles et organisationnelles minimales pour les établissements (par exemple, il est demandé qu'un établissement compte 120 lits au maximum).

Puis, sur cette base réglementaire nationale, chaque région doit ensuite adopter ses propres procédures et définir ses exigences. En effet, si chaque région a intégré ses exigences nationales, leurs propres procédures sont nécessairement plus contraignantes que les exigences nationales. A titre d'exemple, au Piémont, chaque unité d'hébergement constitue un « nucléo », composé au maximum de 20 lits, totalement autonome, avec son propre restaurant, son infirmerie...

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 contrôle inopiné.

► 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. Comme en France, elle est 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.

4.1.2- Le régime d'autorisations des cliniques de Soins de Suite et Réadaptation et de Psychiatrie en France

A l'instar des EHPAD, les cliniques 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.

L'ordonnance du 4 septembre 2003 a sensiblement simplifié le régime des autorisations, en instaurant une autorisation par type d'activité (et non plus sur un certain nombre de lits ou de places), qui est désormais comptabilisée en nombre de journées pour l'hospitalisation complète et de places pour l'hospitalisation de jour.

Par ailleurs, tout titulaire d'une autorisation signe aussi avec son ARS un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) pour une durée de 5 ans renouvelable.

Le CPOM définit les orientations stratégiques des établissements, sur la base des Projets Régionaux de Santé (PRS) et plus spécifiquement des Schémas Régionaux d'Organisation des Soins (SROS) qui en constituent l'un des volets. Il décrit ainsi les transformations que l'établissement s'engage à opérer dans ses activités et dans ses actions de coopération. Il est notamment constitué d'une annexe « autorisations et pilotage de l'activité ». Cette annexe poursuit un double objectif :

- définir les objectifs opérationnels de l'établissement se rapportant aux conditions de mise en œuvre des activités de soins autorisées ;
- fixer les orientations et objectifs en termes de volume d'activité sur les activités de soins autorisées de l'établissement. Toutefois les volumes d'activité sont désormais indicatifs et non opposables.

De plus, le CPOM définit également les objectifs en matière de qualité et de sécurité des soins, précise le calendrier de la procédure de certification et les conditions de nature financière concernant les établissements de santé privés sous Objectif Quantifié National (OQN), tels que les établissements sanitaires du Groupe ORPEA.

Enfin, 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.

4.2 – UNE ACTIVITE A LA TARIFICATION ENCADREE

4.2.1 – En Etablissements pour Personnes Agées Dépendantes

► En France

En France, chaque 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 – le Directeur Général de l'Agence Régionale de Santé (conformément aux décrets et arrêté du 26 avril 1999 et décret du 4 mai 2001 portant sur la mise en œuvre de la réforme de la tarification des EHPAD).

Les moyens attribués aux EHPAD sont ainsi déterminés pour la durée de la convention tripartite. Cependant, conformément au décret du 8 janvier 2013, le niveau de dépendance des résidents de chaque établissement est évalué à mi parcours de la convention tripartite, concomitamment au PATHOS (charge en soins), afin d'ajuster les effectifs en personnel soignant dans une optique d'amélioration de la prise en charge des plus dépendants.

La tarification des E.H.P.A.D. est décomposée en 3 parties :

- **le tarif afférent à l'hébergement**, qui recouvre 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 hébergement est 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 1er janvier pour les résidents présents dans l'établissement au 1er janvier. A titre d'exemple, la revalorisation maximum fixée par l'Arrêté du 26 décembre 2013 a été fixée à 1%.
En revanche, la fixation du prix d'hébergement est libre pour tout nouvel entrant.
- **le forfait afférent à la dépendance**, qui comprend 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 aux surcoûts

directement liés 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 concourant directement à la prise en charge de cet état de dépendance.

Le forfait dépendance est 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. L'APA représente une dépense de 5,3 milliards d'euros pour 1,15 millions de bénéficiaires. 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**, qui 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). En cas d'option pour le tarif journalier global, ce tarif inclut les prestations médicales.

Le forfait soins est financé par l'Assurance Maladie, directement versé par douzième à l'établissement sous la forme d'une dotation globale.

Il convient de préciser que les tarifs dépendance et soins d'un EHPAD sont administrés et contrôlés ; et tout euro alloué doit être obligatoirement dépensé. Les EHPAD ne réalisent donc aucun profit sur ces prestations.

Le tarif hébergement, payé par le résident ou sa famille, représente 70% à 75% du prix de journée. Le forfait soin, payé par l'Assurance Maladie, représente environ 20% du prix de journée. Enfin, le forfait Dépendance, payé par le Conseil Général, représente 5% à 10% du prix de journée.

► En Belgique

La tarification des MRS en Belgique se décompose en 2 parties :

- La fixation du tarif hébergement

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.

Plusieurs procédures existent en fonction de la demande :

- o Fixation d'un nouveau prix (ouverture ou création d'un nouveau service) : simple notification au SPF, sans délai d'attente ;
- o Indexation automatique par l'indice des prix à la consommation : dossier de notification simple au SPF, avec un délai de réponse de 10 jours ;
- o Augmentation de tarif supérieure à l'indexation, en cas de travaux importants ou perte financière due à un événement : présentation d'un dossier argumenté, avec un délai de réponse du SPF de 60 jours. Une absence de réponse après 60 jours équivaut à une acceptation.

- Le financement des soins

En ce qui concerne le financement des soins, l'Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité (INAMI) finance les MR/MRS sur la base du nombre de résidents présents et de leur degré de dépendance.

L'INAMI impose l'échelle KATZ pour 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 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 financement de l'INAMI a pour but de couvrir le coût de ces normes de personnel imposé. Ce financement se traduit donc par 2 montants :

- un prix de journée forfaitaire pour chaque MR/MRS. Ce prix évolue chaque année en fonction du nombre de jours et du degré de dépendance recensé au sein de la MR/MRS au cours d'une période de référence ;
- un montant additionnel appelé « 3^{ème} volet » qui subsidie une partie du personnel engagé au-delà des normes INAMI et aussi du personnel autre que soignant.

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 soin, payé par l'INAMI, représente environ 40% du prix de journée.

► En Italie

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 attribue au futur résident un «Voucher», permettant à celui-ci d'accéder à un établissement conventionné suivant les places disponibles conventionnées.

On assiste cependant actuellement à un début de prise de conscience politique, nationale et régionale, sur l'insuffisance de l'offre de RSA, qui a conduit à une réallocation des dépenses publiques de santé de l'Hôpital vers des résidences spécialisées.

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 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 régionales compétentes 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. Ces personnes vivent généralement dans le périmètre de la Région concernée. Au titre de ces conventions, les tarifs sont fixés à l'avance, les centres privés ne pouvant pas les augmenter au-delà de ce qu'il est convenu avec la Région. Il peut s'agir de conventions signées de gré à gré avec un centre donné, mais le plus souvent, elles résultent de l'attribution d'appels d'offres convoqués par les autorités, auxquels participent plusieurs opérateurs en position de concurrence. Parfois, les aides résultant de ces conventions sont dues, quand bien même les lits « réservés » ne seraient pas occupés. Dans d'autres cas, les aides allouées aux centres ne sont versées qu'en fonction du taux d'occupation de ces lits par les personnes bénéficiaires des aides.

4.2.2- Le mode de tarification des Cliniques SSR et psychiatriques en France

Les tarifs des établissements sanitaires 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, ainsi que d'autres forfaits s'il y a lieu, sur la base de tarifs déterminés et fixés par la Tutelle.

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.

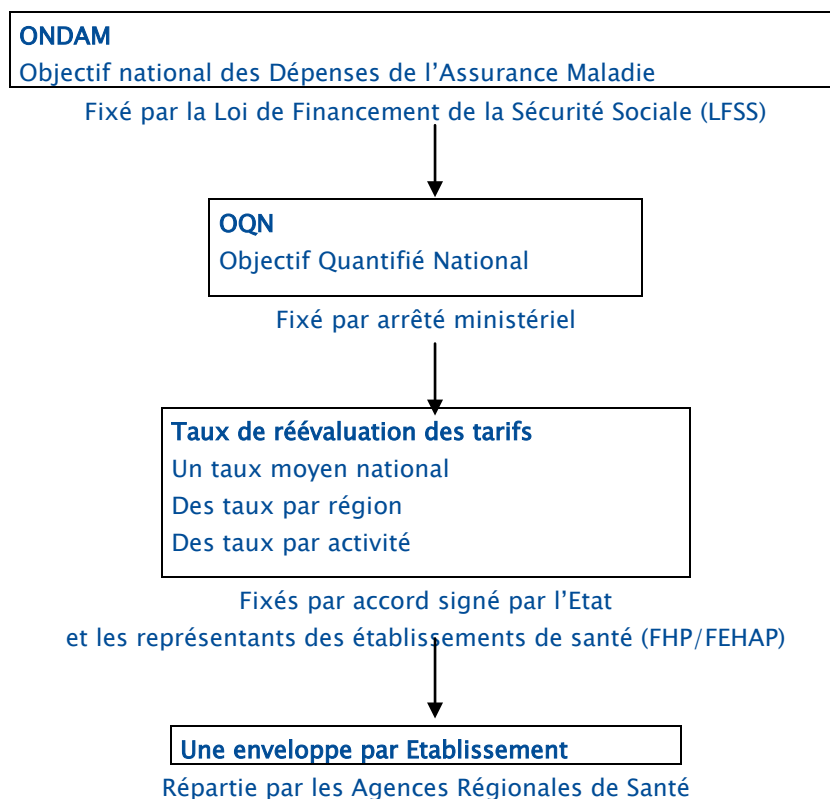
Puis une négociation intervient chaque année entre l'Etat et la Fédération de l'Hospitalisation Privée (FHP) pour déterminer :

- d'une part l'évolution moyenne nationale des tarifs de prestations en SSR et en Psychiatrie,
- et d'autre part l'évolution moyenne des tarifs dans chaque région.

A chaque Agence Régionale de Santé (ARS) est alors allouée une enveloppe régionale, permettant au Directeur général de l'ARS de fixer l'évolution des tarifs pour chaque établissement de sa région.

En application de l'article L162-22-4 du code la Sécurité Sociale, les ARS peuvent moduler, chaque année, l'évolution des tarifs des établissements, dans la limite prévue par l'accord national, dans les conditions fixées par un accord conclu avec au moins une des organisations régionales signataires de l'accord national.

L'accord régional détermine les règles générales de modulation des tarifs en fonction de données issues du Programme de Médicalisation du Système d'Information (PMSI), ainsi que les autres critères pouvant être pris en compte à cet effet, compte tenu des objectifs du PRS/SROS, des orientations de la conférence régionale de santé ou de l'objectif d'amélioration de la qualité des soins.



Par ailleurs, pour les nouveaux établissements et pour les nouvelles activités autorisées au sein d'un établissement existant, les ARS fixent les tarifs en fonction des tarifs moyens régionaux.

Toutefois, s'il s'agit de prestations nouvellement créées par voie réglementaire, c'est l'accord national entre l'Etat et les fédérations d'établissements qui fixent les nouveaux tarifs.

Par ailleurs, en plus du 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.

A venir en SSR et en psychiatrie : la nouvelle tarification à l'activité (T2A) :

La Tarification à l'activité (T2A) a été introduite par la Loi de Financement de la Sécurité Sociale pour 2004.

La T2A a instauré un nouveau mode de financement des établissements de santé. Se substituant notamment à la tarification à la journée, ou à la prestation pour les cliniques privées, la T2A vise à harmoniser les modes de financement des secteurs public et privé.

La T2A distingue trois catégories de tarifs :

- Un tarif forfaitaire par type de séjour : déterminé par GHS (Groupements Homogènes de Séjour), il s'agit en fait d'un tarif « tout compris », fixé pour chaque pathologie ou acte précis, comprenant l'ensemble des coûts directs et annexes à une prestation : médicaments, dispositifs médicaux.
- Hors GHS : des actes financés sur une base unique de prestation : hospitalisation à domicile, consultations médicales externes, consultations dans le cadre des urgences, prélèvements d'organes.
- Certains médicaments et dispositifs médicaux (implants) particulièrement onéreux restent financés par un tarif spécifique s'ils sont inscrits sur une liste limitative.

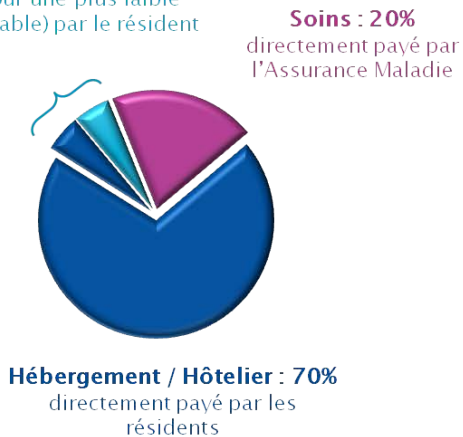
La T2A s'applique depuis le 1^{er} mars 2005 aux établissements titulaires d'autorisations de Médecine, Chirurgie, Obstétrique (MCO), ainsi qu'aux services d'Hospitalisation à Domicile (HAD). Elle ne s'applique donc pas pour le moment aux cliniques de Soins de Suite et de Psychiatrie.

Synthèse du prix de journée d'un établissement français

► Prix de journée EHPAD

Dépendance : 10%

- ✓ Variable selon GIR et revenus
- ✓ Payée, pour la plus grande partie par le Conseil Général (APA) et pour une plus faible partie (variable) par le résident

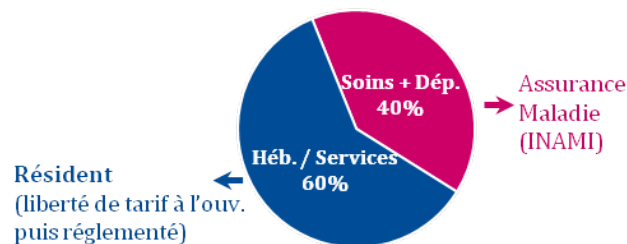


► Prix de journée Clinique SSR et psychiatrique

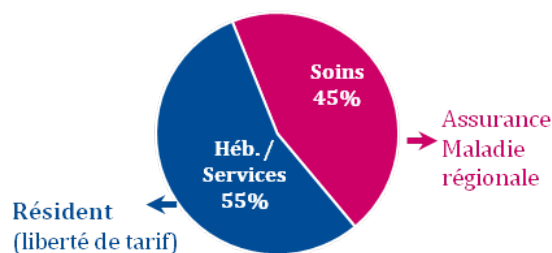
Suppléments divers dont chambre particulière : 30%
directement payé par les patients et/ou les mutuelles



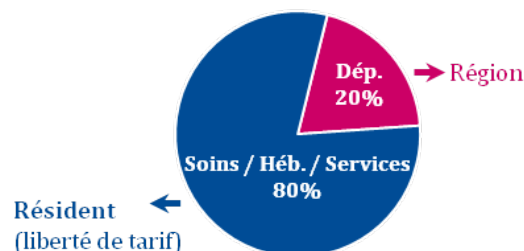
Synthèse du prix de journée d'un établissement belge



Synthèse du prix de journée d'un établissement italien



Synthèse du prix de journée d'un établissement espagnol



5. LA DECLINAISON DE L'OFFRE GLOBALE D'ORPEA : UNE OFFRE D'HEBERGEMENT NOVATRICE ET DE PRISE EN CHARGE DIVERSIFIEE A TOUS LES STADES DE LA DEPENDANCE

5.1 – LES ETABLISSEMENTS POUR PERSONNES AGEES DU GROUPE ORPEA

Les Etablissements pour Personnes Agées exploités par le Groupe ORPEA, tant en France, qu'en Belgique, Italie et Espagne, proposent les services suivants :

- un accompagnement et une prise en charge adaptés à chaque résident (pour illustration, il existe une unité spécialisée pour les personnes désorientées de type Alzheimer au sein de la plupart des établissements) ;
- des services logistiques et d'accueil tels que l'hébergement, la restauration, la blanchisserie du linge, l'entretien des chambres ainsi que diverses animations.

Chaque établissement élabore, sur la base des procédures Groupe, son propre projet de vie adapté à la population qu'il accueille. Ce projet, porté par l'ensemble du personnel, allie qualité de vie et qualité de soins au quotidien, en offrant un accompagnement professionnel et individualisé assurant sécurité et bien-être aux personnes accueillies.

5.1.1 – Des offres d'accueil diversifiées en EHPAD

Le Groupe ORPEA propose des offres d'accueil diversifiées. Outre le long séjour, des formules d'accueil complémentaires sont proposées, principalement en France, pour les personnes qui résident à domicile : l'hébergement temporaire et l'accueil de jour.

C'est ainsi que la personne âgée peut être amenée à séjourner temporairement dans une résidence du Groupe lorsque par exemple :

- le conjoint et/ou les enfants sont épuisés et ont besoin d'un temps de répit pour se reposer ;
- le conjoint est hospitalisé et il ne peut plus assurer la continuité de la prise en charge avec les professionnels du domicile;
- la personne âgée sort d'une hospitalisation et le retour à domicile est jugé trop précoce pour la famille, le séjour temporaire lui permet ainsi d'organiser le retour à domicile avec les aidants familiaux et professionnels.

Quant à l'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 leurs 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.

L'architecture et l'agencement d'une unité dite « protégée » sont des éléments clés de la prise en soin. Dédiées aux personnes atteintes de troubles comportementaux ou nécessitant une surveillance accrue

24h sur 24, ces unités permettent de vivre sans contrainte et en toute sécurité dans un lieu spécifiquement adapté, et ceci dans le respect de la dignité et du bien-être.

L'agencement ergonomique des lieux de vie et de soins assurent une surveillance passive et sécurisante pour les professionnels qui y travaillent.

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.

Pour exemple, en avril 2012, ORPEA a reçu un Trophée du Grand Age dans la catégorie « Initiative Alzheimer » pour son concept de « Boîte à souvenirs » : ce projet a pour objectif de rompre l'isolement des malades Alzheimer et de favoriser de nouveaux modes de communication en réunissant des objets symboliques, vecteurs de souvenirs.

Les Trophées du Grand Age récompensent les meilleures initiatives du secteur, ainsi que les innovations ou géronto-technologies, permettant d'améliorer la qualité de vie des personnes âgées, tant à domicile qu'en institution.

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.

5.1.2 – Les soins en EHPAD

L'accueil de personnes âgées dépendantes en EHPAD 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.

Ces soins contribuent à la qualité de vie proposée en EHPAD, respectueuse des désirs et des habitudes de vie de la personne, dans le cadre de projets de vie et de soins individuels.

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 coordonnateur et un infirmier coordinateur, les équipes soignantes sont composées d'infirmiers, d'aides soignants, d'aides médico psychologiques, d'assistants de soins en gériatrie 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.

Ainsi, ce programme permet de mettre en place une réflexion permanente sur l'éthique des soins et de l'accompagnement qui constituent les valeurs reconnues du Groupe.

Tous les établissements du Groupe proposent un parcours de vie et de soins permettant un accompagnement à tous les stades de la dépendance de chacun des résidents accueillis à travers le projet de vie individuel.

5.1.3 – Le projet de vie en EHPAD

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 peuvent être proposées telles que la pet thérapie, l'équithérapie, les clowns relationnels, les programmes d'activités adaptées, les ateliers théâtre, les cafés mémoire etc...

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.

5.2 – LES CLINIQUES DE SOINS DE SUITE ET DE READAPTATION DU GROUPE ORPEA

Les Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation 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. Chaque patient a son programme de soins et de réadaptation selon la spécialité où il est orienté en fonction de sa pathologie.

Ces Cliniques s'inscrivent dans la filière sanitaire régionale.

ORPEA a réussi ce positionnement 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 schémas régionaux de santé publique.

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.

Les objectifs, conformément au cahier des charges, sont de :

- proposer une démarche de rééducation fonctionnelle de haut niveau en apportant un suivi médico-technique ;
- réaliser les soins complémentaires nécessaires (ergothérapie, psychologique, d'accompagnement...);
- mettre en place les compensations et les adaptations nécessaires.

Pour les réaliser, 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 gériatrique 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 polypathologies 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.

Ces unités sont caractérisées par :

- une organisation particulière du soin avec adaptation du rythme au rythme de la personne âgée malade,
- la mise en place de soins et d'ateliers thérapeutiques adaptés aux capacités restantes et réévalués au fur et à mesure de l'évolution de l'incapacité physique,

ceci dans une architecture pensée et adaptée aux handicaps et aux moyens thérapeutiques. Ces unités sont des lieux privilégiés de prise en charge de personnes qui sont notamment porteuses, en plus de leur pathologie cognitive, d'une pathologie connexe, ayant besoin de l'organisation d'une préparation de l'avenir dans un contexte de soins des plus difficiles.

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.

La démarche initiée vers la spécialisation des cliniques SSR a été poursuivie, notamment dans le cadre des renouvellements d'autorisation en 2010.

Le dynamisme du développement des structures SSR et leurs orientations vers une spécialisation entre dans le cadre d'une anticipation de l'application de la Tarification A l'Acte (T2A) permettant de disposer d'unités conformes à la démarche de classification PMSI en CMC avec valorisation en parallèle.

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.

5.3 – LES CLINIQUES PSYCHIATRIQUES DU GROUPE ORPEA

Les établissements Psychiatriques du Groupe 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. 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 des Orchidées (Andilly – 95) :**
 - o *L'Unité des Troubles Bipolaires* sera mise en place prochainement et intégrée dans le réseau Bipolaire d'Ile de France.
- **La Clinique de l'Ermitage (Montmorency – 95) :**
 - o *L'Unité d'Alcoologie* assure une prise en charge spécifique des maladies de l'alcoologie dépendance.
- **La Clinique de la Lironde (Saint Clément de Rivière – 34) :**
 - o *L'Unité Adolescents* accueille de jeunes patients atteints principalement de troubles du comportement pouvant aller jusqu'à l'automutilation. Elle est inscrite dans les réseaux de la région du Languedoc Roussillon.
- **La Clinique l'Escale (St Victoret – 13) :**
 - o *L'Unité adolescents* (hospitalisation complète et hôpital de jour) utilise des techniques fondées sur l'hypnose.
- **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.

Ces expertises non exhaustives sont reconnues non seulement par les professionnels de santé de la région dont les Cliniques dépendent, mais aussi par les autorités de Tutelles, avec lesquelles le Groupe a noué des relations professionnelles de qualité et mis en place des conventions adaptées avec différents hôpitaux et services publics.

► Les techniques de soins

Les techniques de soins sont individuelles ou groupales, psychothérapeutiques ou pharmacothérapeutiques. 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)...

5.4 – UNE POLITIQUE D'INNOVATION ET DE REFLEXION SCIENTIFIQUE

► Développement d'un projet de télémédecine

ORPEA a présenté, en 2012, un projet de télémédecine à la commission d'appels à projets de l'Agence Régionale de Santé Ile de France. Parmi 26 projets présentés, 9 ont été sélectionnés dont celui d'ORPEA. L'objectif de ce projet consiste à améliorer encore les modalités de prise en charge de l'urgence en EHPAD, en offrant aux résidents un avis médical à distance, grâce aux compétences des équipes médicales spécialisées des cliniques de Soins de Suite et Réadaptation et des cliniques Psychiatriques du Groupe.

Le projet a débuté en mai 2013 sur 3 cliniques et 17 EHPAD.

Les résultats attendus sont clairs : réduire les déplacements des résidents pour une consultation externe et les délais d'obtention d'avis spécialisés, limiter les hospitalisations et participer à l'optimisation des dépenses de l'Assurance Maladie tout en améliorant encore la qualité de prise en charge.

► Création de Collèges de réflexions scientifiques

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 des professionnels.

- **Collège des psychologues** : c'est le plus ancien (10 ans) et 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

nouvelle collection semestrielle chez l'éditeur Eres « Cliniques, paroles de praticiens en institution », 7 numéros parus à ce jour ; création d'une cellule composée de 20 praticiens formés aux « urgences institutionnelles » et qui intervient immédiatement auprès des équipes en cas de traumatisme (suicide, agression...);

- **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). Le coordonnateur médical de la Division passe 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 ;
- **Collège des pharmaciens** : rencontres des professionnels pour mettre en commun leurs connaissances, développer le circuit du médicament, assister à des présentations pour leur formation continue ;
- **Collège des infirmiers cadres** : de constitution récente, il est destiné à harmoniser les pratiques des soins de ces professionnels.

Une réunion annuelle sous forme de congrès réunit l'ensemble des psychiatres de la division.

La recherche se développe au sein de la Division. Elle a donné lieu à des publications internationales prestigieuses dans des revues comme *Journal of Clinical Psychiatry* ; *Human Psychopharmacology* ; *Journal of Sleep Research* ; *Psychiatry Research* ; *L'Encéphale*.

Des collaborations avec l'université, le CNRS, Les Arts et Métiers sont en cours avec développements d'outils de soin originaux comme la thérapie en réalité virtuelle ; participation à des PHRC (recherche clinique) sur les TOC et psychochirurgie, les TCA, la stimulation magnétique transcranienne (TMS), un projet d'institut de recherche et de soin est en discussion avec l'université de Marseille.

L'enseignement universitaire et post-universitaire occupe également importante : un de nos praticiens est co-directeur du DIU (Diplôme Interuniversitaire) de thérapies cognitives et comportementales à Lyon (le plus important de tous les DU de cette ville) et de nombreux autres praticiens psychiatres, psychologues, infirmiers participent à l'enseignement : études de médecine, DU, congrès...

► Cellule Recherches et Publications médicales

Le Groupe s'est doté en octobre 2010 d'une cellule « Recherche & Publications » pour 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 activités de la cellule Recherche & Publications se regroupent en 3 pôles :

- le soutien aux programmes de recherche coordonnés par le Dr Benattar ;
- la participation aux travaux du Collège des psychologues ;
- la rédaction d'articles et d'ouvrages scientifiques ou professionnels.

Soutien aux programmes de recherche (Dr L. Benattar)

- Encadrement de thèse de doctorat :
 - o Thèse de doctorat en sciences des aliments : « Alimentation et maladie d'Alzheimer » (supervision : Dr Linda Benattar) (Virginie Pouyet / Institut Paul Bocuse / AgroParisTech)
 - o Thèse de doctorat en sciences et génie des activités à risque : « Le burnout des professionnels de santé – L'exemple de la prise en charge de la maladie d'Alzheimer » (supervision : Dr Linda Benattar) (Philippe Zawieja / Centre de recherches sur les risques et les crises, Mines ParisTech)
- Participation à des études scientifiques externes : par exemple, étude Fibrillation atriale en EHPAD, pilotée par le Pr Olivier Hanon (hôpital Broca, Assistance publique – Hôpitaux de Paris) : environ 1 700 fiches patients récoltées dans le Groupe
- Animation du réseau interne ORPEA
 - o Projet de newsletter médicale pour les médecins coordonnateurs des EHPAD
 - o Aide bibliographique des salariés du Groupe engagés dans un mémoire de recherche ou une formation

Collège des psychologues

- Participation au comité de rédaction de la revue Cliniques (sélection et correction des textes)
- Aide au référencement de la revue dans les bases de données bibliographiques internationales (American Psychological Association, etc.)

Rédaction scientifique et professionnelle

- 11 articles déjà publiés en 2012, 1 ouvrage paru en 2013 et un à paraître en 2014

6. L'ORGANISATION DU GROUPE ORPEA : UNE ORGANISATION OPTIMISEE ET EFFICACE EN FRANCE ET EN EUROPE

6.1 – UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA QUALITE DES PRESTATIONS DU GROUPE

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.

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. 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.

6.2 – ORGANIGRAMME JURIDIQUE

Dans un souci de simplification de l'organigramme juridique et de rationalisation des coûts notamment administratifs et comptables, il a été procédé, durant l'exercice 2013, s'agissant de filiales détenues à 100%, à des opérations de Transmission Universelle de Patrimoine suivantes – T.U.P – avec dissolution sans liquidation et transmission universelle de patrimoine.

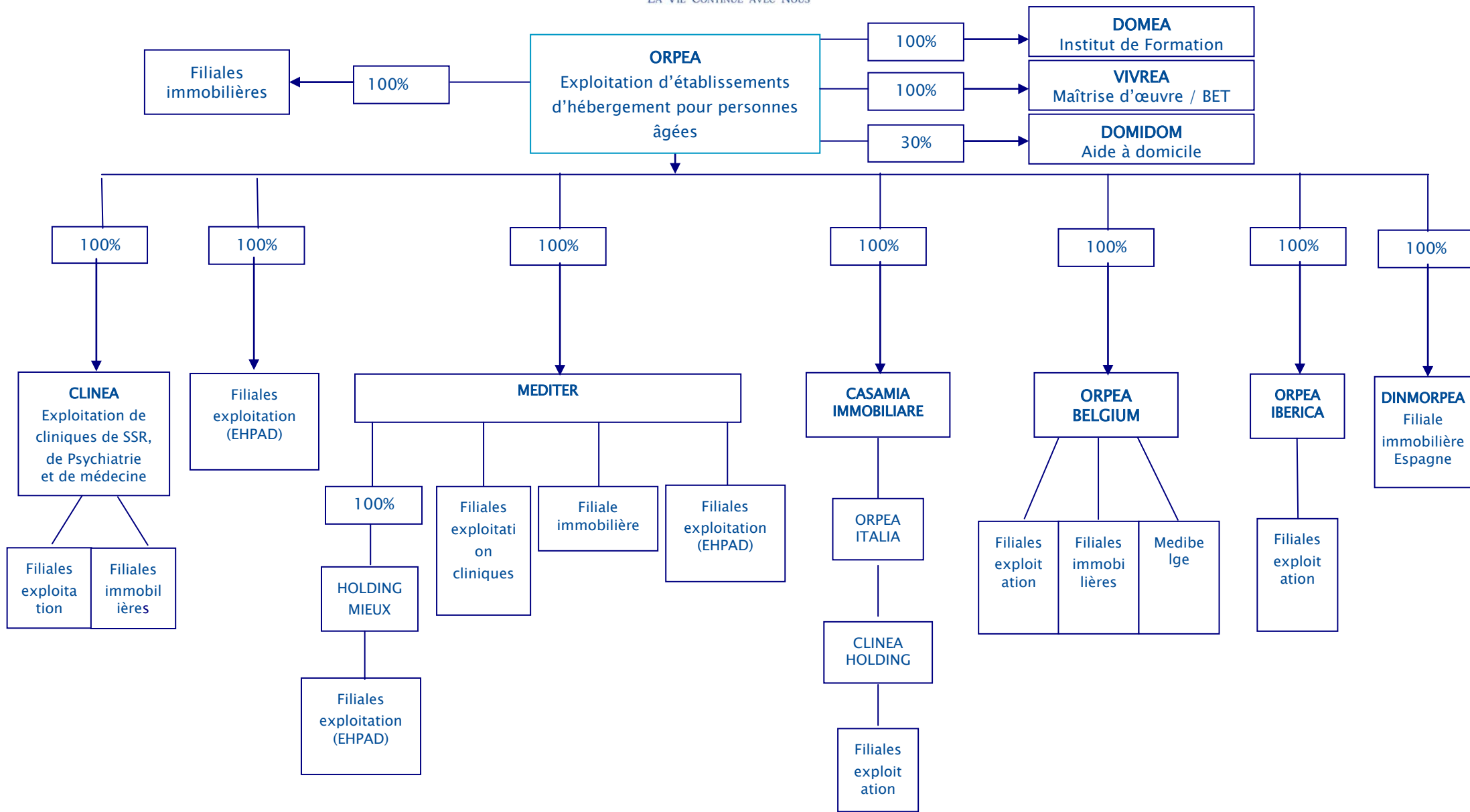
Filiales absorbées par la SAS CLINEA :

- SAS NOUVELLE CLINIQUE MIRABEAU MONT D'EAUBONNE ;
- SAS CHATEAU DU BEL AIR.

Filiales absorbées par la SA ORPEA :

- SARL MAISON DE RETRAITE L'ERMITAGE ;
- SA MAISON DE RETRAITE PAUL CEZANNE ;

- SARL LE SEQUOIA ;
- SAS LES OLIVIERS DE SAINT LAURENT ;
- SAS L'OCCITANIE ;
- SAS LES JACURETS ;
- SAS LA CIGALIERE.



7. ORPEA : VALEURS, QUALITE, MAITRISE DE L'IMMOBILIER : LES 3 AXES DE LA STRATEGIE DU GROUPE

7.1 – LES FONDAMENTAUX DE L'OFFRE ORPEA

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.

L'activité du Groupe ORPEA repose sur les fondamentaux suivants :

- des valeurs de services, de professionnalisme et d'accueil partagées par l'ensemble des collaborateurs ;
- une offre homogène d'établissements qui permet d'offrir une prise en charge globale et de qualité de la dépendance ;
- une organisation mise en place pour la satisfaction des résidents, des patients et des collaborateurs ;
- un encadrement opérationnel, de terrain, au plus près des résidents, des patients et des collaborateurs.

Ces fondamentaux définissent notre stratégie :

- au niveau de notre métier : contribuer tous les jours à une meilleure prise en charge globale de la dépendance, qu'elle soit d'origine physique, morale ou psychique ;
- au niveau du management : un management formé à la qualité des soins, disponible 7 jours /7, et évalué chaque trimestre ;
- au niveau des outils : des outils pour assurer, avec respect et dignité, la sécurité des résidents et des patients, et le contrôle de l'activité au niveau du Groupe.

7.1.1 – Les valeurs du Groupe ORPEA

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

Nous pensons qu'il ne peut y avoir de création de valeur sans valeurs fondatrices qui guident nos actions et au nom desquelles chaque jour nous travaillons.

Le Groupe ORPEA, éminemment dédié à la prise en charge de personnes dépendantes, donc un Groupe totalement tourné vers le service à la personne, crée tous les jours de la valeur, tout en nourrissant des valeurs qui constituent la base de la culture de l'entreprise.

Le fait que ce soit un médecin qui ait fondé et qui préside ce Groupe et qu'il se soit entouré de personnes choisies au moins autant pour leur niveau moral que pour leurs compétences managériales n'est probablement pas étranger à l'atmosphère chaleureuse qui règne dans nos établissements.

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 de notre Groupe, autant que ses performances en termes de compétences et de maîtrise technique.

Quand la responsable d'une unité dédiée à la maladie d'Alzheimer ou celui d'une unité d'états végétatifs chroniques prend le temps de vous expliquer comment fonctionnent leurs Groupes de soutien aux familles ou comment ils mobilisent les auxiliaires de vie sur le respect dû aux personnes confuses ou inconscientes, on comprend aisément que les aspects humains et relationnels comptent largement autant que la simple maîtrise des techniques de soins.

Les questionnaires de satisfaction le démontrent amplement. Les commentaires de sortie soulignent au moins aussi souvent la gentillesse du personnel que la qualité des soins. Au fond, si nous devons résumer ce qui fait la valeur de notre Groupe, nous dirions que c'est peut-être la nature profondément humaine de ses collaborateurs.

Considérant que **notre métier 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 nos valeurs.

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.

7.1.2 – L'Éthique : une exigence au quotidien

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, hôtesse, 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.

Près de deux cents cinquante chartes, chacune unique, ont été élaborées à ce jour au sein des établissements du Groupe.

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.

De fait, il apparaît que les manquements à l'éthique professionnelle sont exceptionnels dans le Groupe comme en atteste la lecture des feuilles d'événements indésirables et le recueil des doléances ou plaintes des familles et des patients ou résidents. Le simple fait que les feuilles d'événements indésirables soient très nombreuses car facilement remplies par le personnel démontre qu'il existe un climat de confiance vis-à-vis de la direction à qui l'on a le sentiment de témoigner, et non de dénoncer.

Il ne s'agit pas ici de dresser un tableau idyllique de comportements exemplaires. Ce simple projet serait d'ailleurs contraire à l'éthique. Il s'agit simplement, avec une modestie qui n'exclut pas la fierté, de montrer qu'avec un peu d'imagination, il est possible à un management éclairé de renforcer ce qui doit être l'essence d'un Groupe comme le nôtre.

En effet, nous n'oublions jamais que notre métier consiste par essence à gérer quotidiennement l'imperfection.

7.2 – UNE POLITIQUE QUALITE RIGOUREUSE POUR REGIR L'ACTIVITE D'ORPEA

Le paysage du secteur de la prise en charge de la dépendance a également connu une révolution culturelle lorsqu'il a intégré dans son fonctionnement quotidien la démarche qualité.

En effet, la mise en place des conventions tripartites en 1999 a engagé les EHPAD dans une démarche d'amélioration continue de la Qualité : en définissant les conditions de fonctionnement de l'établissement notamment au regard de la qualité de la prise en charge des personnes et des soins dispensés, la convention tripartite envisage également les objectifs d'évolution et d'amélioration de l'établissement, ainsi que les modalités de son évaluation.

Ainsi, en signant leur convention tripartie, les EHPAD se sont engagés à réaliser un certain nombre d'objectifs qualité, et ce en contrepartie du financement d'une partie des dépenses de soins par l'Assurance Maladie et des dépenses liées à la prise en charge de la dépendance par le Conseil Général. Les objectifs de qualité de prise en charge définis dans le cahier des charges des conventions tripartites sont structurés autour de 4 thématiques qui constituent une base de négociation avec les Tutelles :

- qualité de vie des résidents ;
- qualité des relations avec les familles et les amis des résidents ;
- qualité des personnels exerçant dans l'établissement ;
- inscription de l'établissement dans un réseau gériatrique comportant des soins coordonnés.

Cette 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 objectif stratégique du Groupe ORPEA.

C'est pourquoi le Groupe ORPEA a mis en œuvre 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.

Cette démarche qualité est pilotée par une équipe de plus de 20 personnes dirigée par la Directrice Qualité, en collaboration avec la Directrice Médicale.

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.

Les missions du Département Qualité Groupe 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 leur démarche de certification et d'évaluation interne et externe ;
- 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 ORPEA / CLINEA ;
- 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.

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.

7.2.1 – Les enquêtes de satisfactions des résidents / patients

Afin de favoriser l'amélioration continue des bonnes pratiques, des enquêtes de satisfaction sont régulièrement réalisés 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 EHPAD du Groupe, 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 2013, en France, 15 801 questionnaires de satisfaction ont été adressés à l'ensemble des résidents et des familles et 8 733 questionnaires ont été retournés et analysés, soit un taux de retour de 55,3 %. 92,4 % des résidents et familles recommanderaient les établissements du Groupe à leur entourage.

Cette enquête de satisfaction a également été étendue au sein de nos établissements en Europe ; ainsi, 6246 questionnaires ont été adressés pour 3946 retours soit un taux de retour de 63.2% ; le taux de recommandation de nos établissements s'élève à 89.9%.

Aussi bien en France qu'en Europe, les résultats de cette enquête 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, le nouveau baromètre permet de mesurer l'impact des plans d'actions mis en place et l'évolution de la satisfaction des résidents/familles.

7.2.2 – Les évaluations externes des établissements du Groupe

La démarche Qualité mise en place au sein du Groupe ORPEA depuis 1998 porte ses fruits au regard des résultats des certifications 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.

La certification intervient tous les 4 ans :

- La première vague d'accréditation s'est déroulée de 1999 à 2006 (dite « Version 1 »).
- La seconde version de la certification a débuté en 2005 (dite « Version 2 ») et a fait l'objet d'un nouveau manuel en 2007 (certification dite « V2007»). Celle-ci met plus particulièrement l'accent sur la qualité des services médicaux rendus aux patients, la qualité du management de l'établissement, l'évaluation des pratiques professionnelles (dite E.P.P) et la gestion des risques.
- La troisième itération de la certification (dite « V2010 »), a commencé en 2010.
- Une quatrième itération « V2014 » est actuellement en cours de test ; elle a pour objectif de remettre le patient au centre des débats.

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 EHPAD

En 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.

Ces 19 établissements ont été certifiés Qualicert sur la base de 21 caractéristiques principales, à la suite d'un audit indépendant réalisé sur 2 jours.

En 2010, le Groupe ORPEA a décidé d'engager plus d'une cinquantaine de résidences supplémentaires dans ce processus. Ainsi, en mars 2014, 83 EHPAD du Groupe ORPEA sont certifiés selon le label Qualicert - Certification de Services de la SGS.

Au cours des audits des sites (qui comprennent une visite complète de la résidence, des entretiens avec les différentes catégories de personnel et une vérification documentaire), de nombreux points forts ont été relevés :

- tant sur le « fond » :
 - o des autoévaluations objectives, avec des plans d'actions tenus pour mettre en place les actions correctives nécessaires, et une grande réactivité pour répondre aux écarts,
 - o une implication de l'ensemble des équipes, soignantes, administratives et hôtelières, dans un processus d'amélioration continue de leurs pratiques

- o une bonne maîtrise des procédures et protocoles en vigueur, et une rigueur dans la traçabilité des actions menées, ...
- que sur la « forme » :
 - o des résidences propres et agréables à vivre
 - o des activités thérapeutiques et des animations nombreuses et variées, ...

Cette politique de certification a 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.

7.2.3 – 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 ORPEA/CLINEA.

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 :

- (i) 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 ;
- (ii) l'audit de contrôle des non-finalistes par la Direction qualité et la Direction médicale ;
- (iii) 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).

A l'issue de ce concours, 6 lauréats sont nommés (3 pour les maisons de retraite, 3 pour les cliniques). En 2013, les lauréats étaient :

- 1^{er} prix : la Clinique SSR La Jonquière à Paris (75) et la Résidence de La Rochelle (17)
- 2^{ème} prix : la Clinique PSY Montsouris à Paris (75) et la Résidence de Vence (06)
- 3^{ème} prix : la Clinique SSR Les Jeunes Chênes à Pau (64) et la Résidence de Limoges (87)

Ces établissements remportent 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.

Le Groupe ORPEA a reçu le prix « Qualité » du Management des Ressources Humaines en Santé, décerné par « Le Quotidien du Médecin » et « Décision Santé » en février 2007, pour la mise en place de ce Trophée Qualité interne au sein de ses établissements.

7.3 – UNE POLITIQUE IMMOBILIERE MAITRISEE

7.3.1 – L’immobilier, un actif stratégique

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%.

Les actifs du Groupe se situent souvent dans les régions dynamiques telles l’Ile-de-France (Paris et Ouest de la région parisienne), Provence-Alpes-Côte d’Azur (côte méditerranéenne), Aquitaine et Poitou-Charentes.

Par ailleurs, le Groupe porte une attention particulière :

- A 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 ;
- A la qualité des prestations intérieures ;
- Au respect des normes environnementales et la recherche de gains d’énergie.

7.3.2 – Le patrimoine immobilier du Groupe

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, la part de propriété immobilière sur l’ensemble du Groupe est passée sous 50%.

Ainsi, au 31 décembre 2013, le parc immobilier du Groupe est composé de 268 immeubles, dont :

- 140 détenus en pleine propriété
- 128 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 de 874 000 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 2 561 M€ déduction faite des actifs en cours de cession au 31 décembre 2013, pour un montant de 210 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 86 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.

7.3.3 – Une politique immobilière maîtrisée et flexible

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.

7.3.4 – La 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 Maitrise d'Ouvrage**

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.

De par son expertise en matière de construction tant d'EHPAD que de cliniques, le Groupe a très vite appréhendé l'importance du développement durable pour son activité. Cela se traduit de plus en plus par le respect de certaines règles du domaine HQE (Haute Qualité Environnementale).

La Direction Maîtrise d'Ouvrage applique ces règles pour les nouvelles constructions qui se doivent d'être plus économiques en énergie et s'intégrer dans l'environnement (accessibilité, paysage, intégration urbaine ...); Elle s'assure également que les chantiers soient particulièrement étudiés de façon à limiter les nuisances; les conséquences sur les écoulements pluviaux sont appréhendées en amont. L'architecture du bâtiment privilégie le confort acoustique et visuel.

L'organisation des opérations (maîtrise d'ouvrage, choix des maîtres d'œuvres, choix des assistants et des entreprises ...) s'adapte à ces nouvelles exigences.

Outre ces règles HQE, le Groupe est particulièrement vigilant et innovant dans la conception des espaces de vie et leur utilisation à travers un projet de vie qui fait toute sa place à l'autonomie et au bien-être des résidents, avec l'aide notamment de matériaux, couleurs, lumières.

► **La Direction Travaux et maintenance**

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.

8. LE RESULTAT D'UNE STRATEGIE EFFICACE : ORPEA, UN ACTEUR DE REFERENCE SUR SON SECTEUR D'ACTIVITE

8.1 – ORPEA : UN ACTEUR DE REFERENCE EN FRANCE

Le secteur privé commercial est composé de trois types d'opérateurs :

- 4 grands Groupes ayant une couverture nationale (plus de 5 000 lits) à fin 2013. Suite à la fusion des opérateurs Korian et Medica début 2014, le nombre de grands groupes de plus de 5 000 lits a été réduit à trois.
- 11 Groupes de taille petite à moyenne (entre 1 000 et 5 000 lits)
- Environ 800 indépendants (dont 700 exploitations individuelles d'une capacité entre 5 et 40 lits).

En 2011, le secteur des EHPAD privés commerciaux comptabilise environ 118 240 lits et les 15 premiers Groupes représentent 70% de ce secteur mais seulement 14% de l'ensemble des lits d'EHPAD (public, associatif et privé commercial). *Source : Mensuel des Maisons de retraite – Janvier 2014 et Etude DRESS n°877 – février 2014).*

4 acteurs majeurs disposent de plus de 5 000 lits chacun et proposant des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes :

Groupe	France en 2013		International en 2013
	Nombre de lits opérationnels	Nombre d'établissements opérationnels	Nombre de lits
ORPEA	18 556	223	8 374
DOMUSVI	15 378	193	0
MEDICA	12 452	159	7 648
KORIAN	11 253	128	15 709

Source : Mensuel des Maisons de retraite – Janvier 2014

Le secteur des soins en Psychiatrie générale et en SSR a connu plusieurs changements au sein des opérateurs privés commerciaux en 2013 et début 2014 :

- Korian a vendu ses 7 établissements de psychiatrie à INICEA ;
- Générale de Santé a vendu son activité de psychiatre, Medipsy regroupant 26 établissements au groupe australien Ramsay Santé ;
- Korian et Medica ont fusionné début 2014.

Il existe ainsi 6 principaux acteurs privés commerciaux dans ce domaine d'activité :

GRUPE	ACTIVITE PSYCHIATRIQUE	ACTIVITE SSR
ORPEA-CLINEA	33 établissements	64 établissements opérationnels
KORIAN	0 établissement	37 établissements
MEDICA	7 établissements	32 établissements
LA GENERALE DE SANTE	0 établissement	20 établissements
RAMSAY SANTE	26 établissements	4 établissements
INICEA	9 établissements	0 établissement

Sources : site Internet des Sociétés

8.2 – LES DIFFÉRENTES TYPOLOGIES D'ACTEURS OPERANT EN SOINS DE SUITE ET EN PSYCHIATRIE

Plus globalement, concernant les établissements de moyen séjour, le parc français est composé d'environ 110 000 lits de SSR répartis en 1 826 établissements (35 millions de journées en hospitalisation complète ou partielle) et de 55 000 lits de psychiatrie générale (hospitalisation à temps plein) répartis sur 579 établissements (18 millions de journées) (*source : DREES, Panorama des établissements de Santé, édition 2013*).

Le secteur public et l'associatif sont majoritaires, puisqu'ils regroupent 70% des capacités en SSR et 78% des capacités en psychiatrie générale.

Répartition selon le statut de l'établissement en France Métropolitaine au 31 décembre 2011

Unités : nombre de lits en hospitalisation complète

Source : DREES, Panorama des établissements de Santé, édition 2013

	Public	Privé à but non lucratif	Privé à but lucratif	Total
MCO	149 580	18 260	55 920	223 760
SSR	43 631	33 935	32 473	110 040
Psychiatrie générale	36 000	7 240	12 150	55 390

Pour l'activité de Soins de Suite et de Réadaptation, le secteur privé à but lucratif détenait 29,5% des capacités en France et 25% des établissements en 2011.

En termes de spécialisation, dans le secteur privé, les établissements de convalescence et de repos et de réadaptation fonctionnelle représentent 75% des capacités.

L'activité du secteur privé à but lucratif est majoritaire dans les régions du sud de la France : Provence-Alpes-Côte d'Azur (61% de l'activité SSR de la région) et Languedoc Roussillon (51%)

De façon générale, l'activité de SSR a augmenté ces dernières années. En 2008, ce sont plus de 3 millions de séjours en SSR (pour 30 millions de journées) qui ont été enregistrés en France (soit une hausse de 6,7% par rapport à l'année précédente, et +36,2% depuis 2002). C'est l'hospitalisation à temps partiel qui tire cette croissance de l'activité, avec une augmentation de 8,7% du nombre de venues en 2008 (et +7,4% du nombre de places autorisées). En 2009, l'activité SSR a généré plus de 33 millions de journées, soit une hausse de 10% par rapport à l'année précédente.

Ces performances ont lieu dans un contexte d'augmentation de capacités (+2% en 2008), qui devrait se confirmer dans les prochaines années, compte tenu par exemple des ambitions affichées dans le Plan Cancer (qui prévoit la mise en place de 15.000 nouveaux lits de SSR, par transformation ou par création) et le Plan Alzheimer (qui expose la nécessité de créer en SSR des unités spécialisées pour la prise en charge des patients désorientés).

Et c'est dans les cliniques privées que la croissance de l'activité a été la plus soutenue +11,9% de venues supplémentaires en Soins de Suite en 2008 (après +4,1% en 2007 et +5,9% en 2006).

En Psychiatrie générale, la part du secteur privé à but lucratif est encore plus modeste : 21 % des lits ouverts, avec 23 % des journées en 2009. Toutefois, le poids du secteur privé a tendance à augmenter ces dernières années (nombre d'entrées en hausse de 0,8% et nombre de journées en hausse de 0,4%) dans un contexte de réduction globale des capacités d'accueil (le nombre de lits de psychiatrie générale a diminué de 9% depuis 2009).

Globalement, le secteur privé en SSR et Psychiatrie est là encore très atomisé. Plus de 75 % de cliniques de moyen séjour appartiennent à des indépendants, à capitaux personnels ou familiaux, ne disposant que d'un établissement.

Ce secteur connaît cependant un processus de restructuration qui n'est pas encore fini. En effet, d'une part les petits établissements doivent faire face au durcissement des contraintes d'exploitation des unités de soins. D'autre part, le Schéma Régional d'Organisation Sanitaire nouvelle génération (SROS III) a accentué ces contraintes, puisque la répartition de l'activité de chaque clinique est fonction de la demande des patients, de l'environnement concurrentiel et des décisions de l'Agence Régionale d'Hospitalisation (ARH). Ce changement nécessite une restructuration de l'offre de soins et donc de moyens financiers dont la majorité des cliniques indépendantes ne disposent pas.

*Source : Etudes & Résultats n°716 de la DREES - février 2010,
« L'activité des établissements de santé en 2008 ».*

8.3 – LES DIFFERENTS ACTEURS DE LA PRISE EN CHARGE DES PERSONNES AGEES DEPENDANTES

► En France

La DREES comptabilisait 7 752 établissements de type EHPAD en France, pour 592 900 places, dans son étude sur « *L'offre en établissement d'hébergement pour personnes âgées en 2011* » de février 2014. Ainsi sur la période de 2007 à 2011, le nombre de lits d'EHPAD en France a progressé de 15%

Le nombre total d'établissements accueillant des personnes âgées (dépendantes ou non dépendantes), c'est-à-dire incluant les EHPAD, les Logements-foyers, les USLD et les maisons de retraite non médicalisées, s'élevait fin 2011 à 10 481 pour 719 810 places, soit une progression de seulement 5% par rapport à 2007. En effet, le nombre de place en Logement-foyer a baissé de près de 7% sur la période, les places en maisons de retraite non médicalisées de 73% et les places en USLD de 55%. Ces baisses associées à la croissance du nombre de places en EHPAD s'expliquent par le caractère de plus en plus dépendant des résidents.

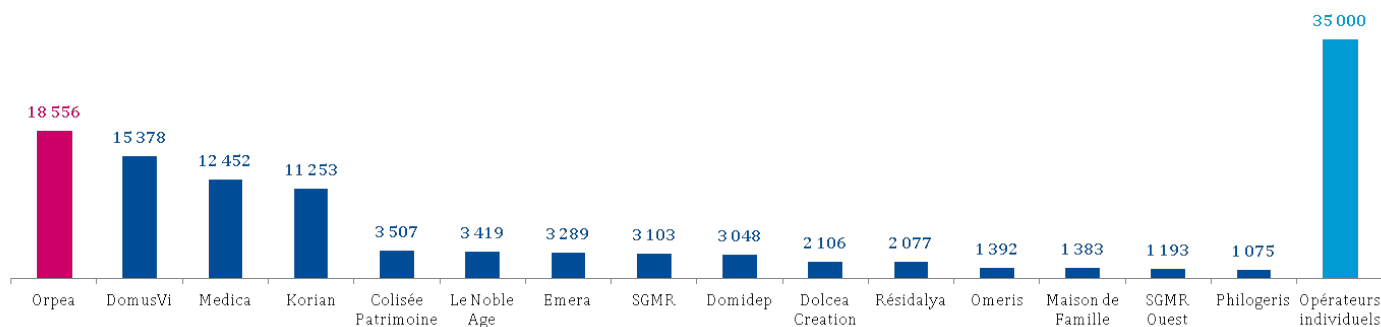
A fin 2011, la proportion du secteur privé commercial dans les EHPAS est de 20% de l'ensemble des capacités d'hébergement du secteur, par rapport au secteur public qui représente 53% et le secteur associatif 27 % (*source - DREES - étude n°877 de février 2014*).

Ces dernières années, le secteur privé commercial a été particulièrement dynamique en matière de création de nouveaux établissements, mais son poids sur l'ensemble du secteur reste faible. Sur la période 2007 - 2011, la part du secteur privé commercial est passée de 18,5% à 20%, le secteur associatif a connu une certaine stabilité (26,5% à 27%) et la part du secteur public est passée de 55% à 53%. Les grands équilibres n'ont donc pas été modifiés sur cette période.

Le secteur associatif regroupe des congrégations religieuses, ainsi que des associations à but non lucratif, issues par exemple des Caisses d'Epargne, ou encore La Croix Rouge.

Le secteur privé commercial est composé de Groupe nationaux ou régionaux, mais également de très nombreux établissements indépendants. Ainsi, le secteur est encore très atomisé.

Classements des Groupes privés commerciaux – (Source : Mensuel des Maisons de retraite, janvier 2014)



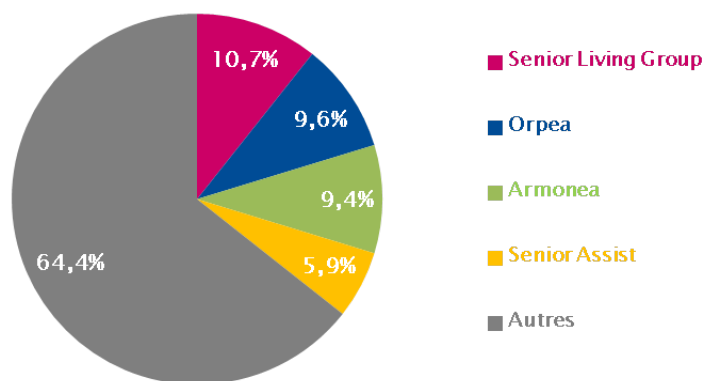
► **En Belgique**

Le secteur belge des Maisons de Repos et de Soins est constitué de 137 000 lits agréés et répartis au sein de 1 600 établissements (Source : INAMI, Liste des maisons au 01/01/2014). Environ 30% des lits sont gérés par le service public, 37% par le secteur associatif et 33% par le secteur privé commercial. D'un point de vue géographique, 11% des lits sont situés à Bruxelles, 36% en Wallonie et 53% en Flandre.

L'organisme correspondant à la « Sécurité Sociale », l'INAMI, consacre environ 10% de son budget aux personnes âgées.

Le secteur privé commercial est en croissance et reste particulièrement fragmenté.

Part de marché sur le segment privé commercial (Source : INAMI)



Suite aux récents développements et à l'acquisition de 100% de Medibelge, ORPEA est devenu le 1^{er} opérateur du secteur privé commercial à Bruxelles (22% de part de marché) et le n°2 national avec une part de marché de 9,6% du secteur Privé commercial.

ORPEA est présent au sein des trois Régions belges (Flandre, Wallonie, Bruxelles) et donc dans les deux communautés linguistiques.

► **En Italie**

Le secteur italien des maisons de retraite est encore plus fragmenté que le secteur français et marqué par de fortes disparités régionales, aussi bien en termes d'offre de lits et de moyens financiers, qu'en termes de modèles de fonctionnement. En effet, les régions du Nord de l'Italie concentrent près de 95% de l'offre totale d'établissements de prise en charge des personnes âgées (évaluée à 127.000 lits).

Au total, on comptait 340.000 lits en 2003, dont seulement 88.000 sont des lits de RSA (équivalents des EHPAD français) ... or les besoins à horizon 2011 sont estimés à 490.000 lits (*Source : ITSTAT 2006*)

L'absence d'une organisation centralisée du marché rend difficile l'établissement de statistiques précises. Néanmoins, on peut noter que 45% des lits de RSA sont gérés par le secteur public, 35% des lits par le secteur non lucratif et 20% par le secteur privé commercial (*source : Etude ISTAT « L'assistenza residenziale in Italia »*).

► **En Espagne**

On compte 4 350 000 places pour personnes dépendantes en Espagne, dont 80% relèvent du secteur privé commercial et associatif. Plus de la moitié de ces lits « privés » sont des lits gérés en concession de service public pour le compte des Régions. (*Source : Situacion del Servicio de Atencion Residencial en Espana – Juillet 2010 – PriceWaterHouseCoopers*)

Le taux d'équipement est relativement faible avec 29 places pour 100 personnes dépendantes.

Le marché espagnol des maisons de retraite demeure encore, comme en France, particulièrement fragmenté. En effet, les 10 premiers Groupes ne représentent que 9,1% des capacités d'accueil nationales (*Source : Etude MSI, septembre 2007*). De plus, on dénombre une majorité de petites structures puisque 50% des établissements ont moins de 50 lits.

De nombreux établissements ne sont pas adaptés pour accueillir des personnes dépendantes et le niveau de confort moyen reste à améliorer. A titre d'exemple, 85% des chambres sont doubles.

Le secteur espagnol est très porteur, en raison d'une offre encore insuffisante pour faire face au vieillissement de sa population.

L'Espagne a adopté le 30 novembre 2006 une loi établissant un droit à être aidée dans le cas où une personne n'est pas ou plus capable de se prendre en charge elle-même, du fait notamment de son âge ou de son handicap. L'Espagne s'est donc dotée d'un Service d'Autonomie et d'Aide à la Dépendance (le « SAAD »), qui associe l'Etat et les régions autonomes. Ce service fonctionne depuis janvier 2007 et 61 000 personnes étaient couvertes à fin 2011.

Le Groupe ORPEA est présent en Espagne, depuis juillet 2006. Il a renforcé son implantation début 2012 avec l'acquisition d'Artevida représentant 6 établissements, tous situés dans la région de Madrid où le Groupe a désormais 51% de son réseau.

CHAPITRE IV : RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2013

Le présent Rapport de gestion rend compte de l'activité de la société et de son Groupe au cours de l'exercice 2013. 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 2013

Sur 2013, ORPEA a poursuivi ses développements par acquisitions ciblées et obtentions d'autorisations dans ses pays d'implantation tout en renforçant sa dynamique de croissance rentable.

2013 a également marqué le début d'une nouvelle étape majeure dans l'histoire du Groupe avec l'entrée dans le capital d'ORPEA à 15,9% de CPPIB, nouvel et important actionnaire stratégique de long terme qui renforce la pérennité et le potentiel d'expansion du Groupe.

1.1 – ENTREE D'UN NOUVEL ACTIONNAIRE STRATEGIQUE

Le 11 décembre 2013, Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB), organisme mondial de gestion d'actifs et l'un des 10 premiers gestionnaires de fonds de retraite au monde, a acquis 15% du capital de la société ORPEA auprès du Dr. Jean-Claude Marian, fondateur et Président du Conseil d'administration, et de sa société Santé Finance et Investissement, à un prix de 40,34 € par action.

Parallèlement, ORPEA a lancé une augmentation de capital par placement privé, garantie à hauteur de 100 M€ au prix minimum de 40,34 € par action.

CPPIB est ainsi devenu le premier actionnaire du Groupe ORPEA, avec 15,9% du capital à l'issue de ces opérations.

Investisseur international de long terme, disposant de C\$193 milliards d'actifs nets sous gestion, CPPIB détient un portefeuille d'investissements composé de sociétés cotées et privées, d'infrastructures, de titres obligataires et également d'actifs immobiliers (C\$22 milliards).

L'objectif de CPPIB est d'être un actionnaire de référence et un partenaire de long terme, afin d'accompagner ORPEA notamment dans son expansion internationale.

L'entrée de cet actionnaire stratégique permet à ORPEA d'initier une nouvelle phase de son développement à l'international. ORPEA va en effet bénéficier des expertises de CPPIB, notamment en matière immobilière, ainsi que de ses réseaux, pour l'aider dans le déploiement de son modèle de croissance rentable dans les pays faisant face au défi du vieillissement.

1.2 – POURSUITE D'UN DEVELOPPEMENT CREATEUR DE VALEUR

Au cours de l'exercice 2013, ORPEA a poursuivi sa stratégie de développement alliant :

- croissance organique avec l'ouverture de 15 établissements issus de construction ou de restructuration ;
- obtention d'autorisations ou d'extension en France et en Belgique ;

- croissance externe sélective avec plusieurs acquisitions d'établissements indépendants en France, en Italie, en Belgique. Le Groupe a également renforcé sa présence en Flandre avec l'acquisition du groupe de maisons de repos CORASEN, composé de 311 lits en exploitation et 785 lits à développer.

1.2.1 – Une croissance interne forte : création pure et restructurations

► Ouverture de 15 nouveaux établissements

Au cours de l'exercice 2013, ORPEA a ouvert 15 nouveaux établissements, correspondant à 1328 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 allant de 48 à 110 lits avec une moyenne de 82 lits, des chambres particulières, une forte attractivité de leurs prestations hôtelières et d'excellentes localisations : Nantes, Le Cannel, Guérande, ...

En Italie, les constructions et restructurations des sites italiens se sont poursuivies. ORPEA a ouvert un nouvel établissement de psychiatrie de 110 lits situé sur le Lac Majeur.

En Suisse, la clinique de Soins de Suite et de Réadaptation de Bois Bougie de 95 lits a ouvert début 2013.

► 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 103 lits, aux Lilas, en région parisienne.

1.2.2 – Poursuites de développements externes sélectifs

En France 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.

Synthèse du développement externe en 2013 en France

► Acquisition de fonds de commerce :

- MONETEAU (89) : Clinique SSR de 80 lits
- VETRAZ MONTHOUX (74) : Clinique SSR de 110 lits
- SALIES DE BEARN (64) : EHPAD de 66 lits
- ROQUEBRUNE (06) : EHPAD de 34 lits

► Prises de participations et de contrôle :

par ORPEA S.A		
SAS MAISON DE RETRAITE VAN GOGH	100 % du capital	EHPAD à AVIGNON (84)
SCI LES JARDINS DE CASTELVIEL	50 % du capital	Titulaire d'un CBI portant sur l'ensemble immobilier dans lequel est exploitée la Clinique Castelvieu, clinique psychiatrique
SAS MAISON DE RETRAITE VILLA GARLANDE	100 % du capital	EHPAD à BAGNEUX (92)
SAS LE CLOS DES MEUNIERIS	100 % du capital	EHPAD à BAGNEUX (92)
SAS IMMO NEVERS	100 % du capital	Propriétaire d'un ensemble immobilier sis à NEVERS (58)
SARL MAISON DE RETRAITE DU CHATEAU DE PILE	100 % du capital	EHPAD (sans activité)

via la filiale CLINEA S.A.S (détenue à 100% par ORPEA)		
SAS CLINIQUE LES SORBIERS <u>Via Clinique Les Sorbiers</u> SCI DE PEIX	100% du capital 100 % du capital	Clinique de chirurgie à ISSOIRE (63) Propriétaire de l'ensemble immobilier dans lequel est exploité la Clinique Les Sorbiers
SAS SOCIETE D'EXPLOITATION SOLEIL CERDAN <u>Via Soleil Cerdan</u> Clinique SENSEVIA	100 % du capital 100 % du capital	Clinique SSR à OSSEJA (66) Clinique psychiatrique à OSSEJA (66), détenue à hauteur de 95,90 % par Soleil Cerdan et à hauteur de 4,10 % par CLINEA
SARL HOPITAL CLINIQUE DE REVIN	100 % du capital	Clinique SSR à REVIN (08)
SAS ALUNORM <u>Via Alunorm</u> SAS CLINIQUE CASTELVIEL	100 % du capital 99,95 % du capital	Holding Clinique psychiatrique à CASTELMAUROU (31)
SAS STE D'EXPLOITATION DE LA CLINIQUE CARDIOLOGIQUE DE VERNOUILLET	100 % du capital	Clinique SSR à VERNOUILLET (28)
SAS CLINIQUE NEPHROLOGIQUE DE LA MAISON BLANCHE	100 % du capital	Clinique de Néphrologie à VERNOUILLET (28)
SA LES MYOSOTIS	100 % du capital	Clinique SSR (sans activité)

via la filiale Niort 94 (détenue à 100% par ORPEA)		
SCS BORDES & CIE	100 % du capital	Propriétaire d'un ensemble immobilier dans lequel est exploitée la Clinique Soleil Cerdan à OSSEJA (66)
SCI CERDANE	100 % du capital	Propriétaire d'un ensemble immobilier dans lequel est exploitée la Clinique Soleil Cerdan à OSSEJA (66)
SCI YOBEMA <u>Via YOBEMA</u>	100 % du capital	Propriétaire des locaux dans lesquels est exploitée la résidence Le Clos des Meuniers

SCI VILLA MORGAN	100 % du capital	Titulaire d'un bail à construction consenti à la résidence Villa Garlande
SCI SAINT VICTORET	50 % du capital	Titulaire d'un CBI portant sur l'ensemble immobilier dans lequel est exploitée la Clinique L'Escale
SAS ARCHIMEDE – LE VILLAGE <u>Via Archimède – Le Village</u>	100 % du capital	Holding et propriétaire de l'ensemble immobilier dans lequel est exploité la Résidence Le Village de Boissise Le Roi.
SARL LE VILLAGE DE BOISSISE LE ROI	100 % du capital	EHPAD à BOISSISE LE ROI (77)
SAS CASTELGEORGES	30% du capital	
SCI MEDITERRANEE	50% du capital	
SCI MARSEILLE 9BVD CHALET	49% du capital	

1.2.3 – Projets de développement en Chine

Près de 10 ans après ses débuts à l'international, et fort de son statut de leader européen, ORPEA initie une nouvelle phase de son développement à long terme, avec des projets d'implantations 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 de s'implanter dans ce pays, et une filiale, en Chine, a été constituée. ORPEA apportera son savoir-faire, déjà adapté avec succès à l'international dans quatre pays différents :

- construire des établissements modernes ;
- mettre en place des procédures Qualité dans les soins, les services hôteliers et l'animation de la vie quotidienne de l'établissement ;
- recruter, former et fidéliser des équipes au service du bien-être des personnes âgées.

Ces projets en cours d'étude, animés par les équipes de développement d'ORPEA vont s'appuyer sur des équipes locales. Ils seront adaptés à la culture et à l'environnement chinois, tant sur le plan des soins, avec une forte implication de la médecine chinoise, que sur le plan des projets de vie, adaptés aux habitudes de vie au quotidien des personnes âgées chinoises.

Ces projets se feront exclusivement par des créations ex-nihilo de nouveaux établissements, par conséquent avec des investissements limités, générant une forte création de valeur.

1.3 – DIVERSIFICATION ET OPTIMISATION DES SOURCES DE FINANCEMENT

1.3.1 – Nouvelles émissions obligataires et augmentation de capital

La politique de diversification des sources de financement et d'optimisation de la structure financière, initiée en 2012, s'est poursuivie en 2013 avec de nouvelles émissions d'obligations par placements privés pour 128 M€ et une émission d'ORNANE pour 198 M€ :

Placements privés obligataires réalisés en 2013 :

- 33 M€ à échéance 30 mai 2019 avec un coupon de 4,60% ;
- 20 M€ à échéance 30 novembre 2019, avec un coupon de 4,15%
- 75 M€ en Belgique avec 2 tranches : 55 M€ à échéance 31 décembre 2018, avec un coupon de 4,00% et 20 M€ à échéance 31 décembre 2020, avec un coupon de 4,45%

Ces emprunts sont remboursables in fine.

Emission d'ORNANE pour 198 M€

En juillet 2013, ORPEA a émis 198 M€ d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE) venant à échéance le 1^{er} janvier 2020. La valeur nominale unitaire des Obligations est de 46,56 euros, soit une prime d'émission de 27 % par rapport au cours de référence de l'action ORPEA au moment de l'émission. Le taux nominal annuel est de 1,75%.

ORPEA présente toutes les caractéristiques recherchées par ses investisseurs, et notamment, une forte visibilité et des perspectives de développement pérennes.

L'objectif de ces transactions est d'optimiser la structure financière du Groupe, sans impacter le montant global de la dette nette :

- diversifier les sources de financement ;
- allonger la maturité moyenne de la dette ;
- bénéficier de conditions particulièrement attractives.

Augmentation de capital de 100 M€

En décembre 2013, concomitamment à l'entrée de CPPIB au capital, ORPEA a lancé une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, via un placement privé conformément à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier, pour un montant de 100 M€. Cette augmentation de capital était garantie par CPPIB.

Cette opération avait pour objectif de permettre à ORPEA d'accélérer sa nouvelle phase de développement à l'international, toujours axé sur la création de valeur, au moyen d'une capacité d'investissement renforcée et d'une structure financière maîtrisée.

Grâce à ces opérations ORPEA a considérablement optimisé sa structure financière depuis 2 ans :

		2011	2013	Var.
1	Diversification % de la dette nette non bancaire	11%	45%	↗
2	Allongement de la maturité Maturité moyenne de la dette nette	4,3 ans	5,8 ans	↗
3	Accroissement de la flexibilité Lever financier retraité	2,2	1,4	↘
4	Baisse du coût de la dette Coût moyen	4,5%	4,3%	↘
5	Renforcement de la trésorerie	309 M€	468 M€	↗

1.3.2 – Poursuite des financements classiques

ORPEA a également poursuivi ses opérations de financements bancaires classiques durant l'exercice 2013, *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.

Ces opérations ont été réalisées à des conditions attractives, bénéficiant d'un niveau historiquement bas des taux d'intérêt et de la qualité de signature du Groupe

1.4 – POURSUITE DE LA POLITIQUE IMMOBILIERE

La stratégie immobilière d'ORPEA consistant à rester propriétaire d'environ la moitié de son parc immobilier s'est poursuivie en 2013.

En 2013, ORPEA a réalisé 230 M€ de cessions immobilières, en valeur de vente, contre 300 M€ en 2012.

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.

2. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT AU 31/12/2013

2.1 – RESULTATS CONSOLIDES

<i>en milliers d'euros</i>	31-déc-13	31-déc-12
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 607 922	1 429 263
Achats consommés et autres charges externes	(431 179)	(387 906)
Charges de personnel	(798 504)	(716 175)
Impôts et taxes	(77 669)	(67 265)
Amortissements et provisions	(70 734)	(63 456)
Autres produits opérationnels courants	2 508	4 419
Autres charges opérationnelles courantes	(5 063)	(4 472)
Résultat opérationnel courant	227 282	194 407
Autres produits opérationnels non courants	255 943	336 407
Autres charges opérationnelles non courantes	(214 838)	(309 512)
RESULTAT OPERATIONNEL	268 386	221 302
Produits financiers	15 492	16 906
Charges financières (*)	(110 976)	(89 718)
Coût de l'endettement financier net	(95 484)	(72 812)
RESULTAT AVANT IMPOT	172 902	148 490
Charge d'impôt	(61 030)	(52 448)
QP de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	1 899	1 037
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	113 771	97 079
Part revenant aux intérêts minoritaires	(140)	51
Part du groupe	113 911	97 028
Nombre d'actions	55 476 991	52 998 062
Résultat net part du groupe consolidé par action (en euros)	2,15	1,83
Résultat net part du groupe consolidé dilué par action (en euros)	2,08	1,79

(*) dont (4,9) M€ au titre de la variation de la juste valeur au 31 décembre 2013 du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE.

► Chiffre d'affaires consolidé du Groupe ORPEA en 2013

Dans la poursuite des années précédentes, ORPEA a de nouveau enregistré une croissance solide de son chiffre d'affaires consolidé en 2013, de +12,5% pour atteindre 1 608 M€, supérieur à l'objectif de 1 600 M€ annoncé en novembre 2012.

Alors que l'environnement économique et financier est resté morose en 2013, 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 progression de l'activité résulte également de l'efficacité du modèle économique ORPEA, alliant ;

- une croissance externe sélective, essentiellement axée sur l'international depuis 2 ans ;
- une croissance organique toujours forte, à +7,1%, représentant un chiffre d'affaires additionnel d'environ 100 M€ sur l'exercice. Les établissements à maturité affichent des taux d'occupation élevés grâce à leur attractivité aussi bien en termes de Qualité des soins et des services que d'offre hôtelière. Les 15 établissements ouverts en 2013 (constructions et restructurations) ont également dynamisé cette croissance organique grâce à une montée en charge rapide.

La part de l'activité à l'international continue de progresser et représente 17% du chiffre d'affaires consolidé 2013 contre 11% il y a deux ans, notamment grâce aux acquisitions réalisées en Belgique et en Espagne. La croissance de l'international est restée très soutenue sur l'exercice 2013 à +31,6%, avec une progression de toutes les zones géographiques.

<i>en M€ IFRS</i>	2013	2012	Δ 13/12	2011
France	1 342,3	1 227,4	+9,4%	1 094,3
<i>% du CA total</i>	<i>83%</i>	<i>86%</i>		<i>89%</i>
International	265,7	201,8	+31,6%	139,8
<i>% du CA total</i>	<i>17%</i>	<i>14%</i>		<i>11%</i>
dont :				
Belgique	158,1	105,6		67,5
Espagne	49,6	48,7		30,6
Italie	38,5	32,2		26,9
Suisse	19,5	15,4		14,8
Chiffre d'affaires total	1 607,9	1 429,3	+12,5%	1 234,1
<i>dont Croissance organique*</i>			+7,1%	

* 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 2013 a progressé de +9,4% à 1 342,3 M€, illustrant l'attractivité des établissements du Groupe, la montée en charge rapide des établissements ouverts en 2012 et 2013 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. L'ouverture de 13 établissements, en 2013, qui étaient soit en construction soit en restructuration a également contribué à cette bonne performance. Tous ces établissements neufs bénéficient d'un environnement hôtelier de grande qualité, de localisations stratégiques dans des villes dynamiques (Nantes, Lyon, Le Cannet, Guérande, Chamalières, ...) 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 16 établissements dont certains à restructurer.

En **Belgique**, le chiffre d'affaires poursuit sa forte progression, à +49,7% sur l'exercice pour atteindre 158,1 M€.

La dynamique de progression résulte également :

- de la contribution de Medibelge à 100% qui est consolidée depuis le 2nd semestre 2012. Medibelge compte 1 915 lits (dont 89 lits en développement et 150 lits en construction), dans 17 établissements.
- de la montée en puissance des établissements ouverts et restructurés en 2012 ;
- du maintien à un niveau élevé des taux d'occupation ;
- d'acquisitions sélectives complémentaires, et notamment le Groupe de maisons de repos Corasen, composé de 1096 lits dont 311 lits en exploitation et 785 lits à développer.

En **Espagne**, le chiffre d'affaires s'établit à 49,6 M€, en progression de +1,8%.

Malgré une poursuite de la crise, l'activité en Espagne est demeurée solide avec des taux d'occupation élevés et une poursuite de la montée en puissance d'Artevida (6 établissements à Madrid et sa banlieue), acquis début 2012. La bonne performance d'Artevida a permis de compenser la fermeture de 3 établissements, situé dans des villes secondaires d'Espagne et qui ne correspondaient plus aux critères de Qualité et de localisation du Groupe.

En **Italie**, le chiffre d'affaire d'ORPEA s'établit à 38,5 M€, en hausse de +19,5%. Cette solide performance résulte de la bonne tenue des établissements existants, et de l'ouverture au 1^{er} semestre 2013 d'un nouvel établissement de psychiatrie de 110 lits situé sur le Lac Majeur.

Enfin, en **Suisse**, le chiffre d'affaires enregistre une forte croissance de +26,6% à 19,5 M€ suite à l'ouverture d'un deuxième établissement au 1^{er} trimestre 2013. Cette clinique de Soins de Suite et de Rééducation Fonctionnelle de 95 lits, est implantée sur le même terrain que la clinique de Psychiatrie, à Nyon, face au lac Léman. Ce nouvel établissement hospitalier privé s'intègre parfaitement dans un réseau de soins comprenant les Services de chirurgie et de médecine hospitalière et celui des médecins installés en pratique privée. Il propose des prestations hôtelières haut de gamme et une offre de soin spécialisée.

► Rentabilité et résultat net

En M€ (IFRS)	2013		2013		2012	
		% CA	Retraité**	% CA		% CA
Chiffre d'affaires	1 607,9	100 %	1 607,9	100 %	1 429,3	100 %
EBITDAR (Ebitda avant loyers)	433,2	26,9%	433,2	26,9%	370,1	25,9%
EBITDA	298,0	18,5%	298,0	18,5%	257,9	18,0%
Résultat Opérationnel Courant	227,3	14,1%	227,3	14,1%	194,4	13,6%
Résultat Opérationnel	268,4	16,7%	268,4	16,7%	221,3	15,5%
Coût de l'endettement financier net	-95,5*	n.s.	-90,6	n.s.	-72,8	n.s.
Résultat avant impôt	172,9	10,8%	177,8	11,0%	148,5	10,4%
Résultat Net part du Groupe	113,9	7,1%	116,9	7,3%	97,0	6,8%

* dont (4,9) M€ au titre de la variation de la juste valeur au 31 décembre 2013 du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE.

** Ces données sont retraitées de l'incidence de la variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE.

Le résultat net part du groupe après prise en compte de la variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE est de 113,9 M€.

Tous les indicateurs de performance enregistrent une progression supérieure à celle du chiffre d'affaires, portés par la montée en charge des établissements ouverts ces deux dernières années, et par une performance solide des établissements matures.

L'EBITDAR (EBITDA Courant avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes «charges externes» et « charges de personnel ») progresse de +17,1% à 433,2 M€, représentant 26,9% du chiffre d'affaires contre 25,9% en 2012 et 25,2% en 2011. Cette croissance continue de la marge d'EBITDAR résulte :

- d'une maîtrise des charges de personnel qui progressent de +11,5%, représentent 49,7% du chiffre d'affaires, contre 50,1% en 2012 ;
- d'une gestion des achats rigoureuse et centralisée permettant des économies d'échelle. Le ratio des achats et charges externes (hors loyers) baisse et représente 18,4% du chiffre d'affaires contre 19,3% en 2012.

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 +15,6% à 298,0 M€.

La charge locative représente 135,2 M€, en hausse de +20,5%, essentiellement sous l'effet des acquisitions (+7,5 M€ de loyers additionnels) et des cessions d'actifs immobiliers (+14 M€ de loyers additionnels). A périmètre constant, l'évolution des loyers reste limitée à +1,3% grâce au plafonnement de l'indexation de la plupart des baux.

Le Résultat Opérationnel Courant est en hausse de +16,9% à 227,3 M€ et représente 14,1% du chiffre d'affaires, soit une progression de 50 points de base par rapport à 2012, après une progression de 40 points en 2012. Cette performance résulte essentiellement de la montée en puissance des établissements arrivés à maturité, dégagant une rentabilité plus forte que celle des lits en développement : les lits matures représentent désormais 82% du total du réseau, contre 79% à fin 2012.

Le résultat opérationnel s'établit à 268,4 M€, en hausse de +21,3%. Il intègre un produit net non récurrent de 41,1 M€, contre 26,9 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 90,6 M€, en progression de 24,4% par rapport à 2012, 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 4,9 M€.

La charge d'impôt de l'exercice s'élève à 61,0 M€ contre 52,4 M€ pour l'exercice précédent, soit une progression de 16,4%.

Le **résultat net part du groupe** de l'exercice 2013 s'élève à 116,9 M€ (hors variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE), en croissance de +20,5%.

2.2 – BILAN CONSOLIDE

<i>en milliers d'euros</i>	31-déc-13	31-déc-12
Actif		
Goodwill	398 394	379 866
Immobilisations incorporelles nettes	1 439 714	1 306 292
Immobilisations corporelles nettes	1 992 900	1 898 047
Immobilisations en cours de construction	568 942	553 881
Participation dans les entreprises associées et coentreprises	50 999	45 422
Actifs financiers non courants	28 404	22 534
Actifs d'impôt différé	24 084	22 549
Actif non courant	4 503 436	4 228 593
Stocks	5 695	5 001
Créances clients et comptes rattachés	80 259	100 289
Autres créances et comptes de régularisation	183 835	138 134
Trésorerie et équivalents de trésorerie	468 351	362 292
Actif courant	738 140	605 716
Actifs détenus en vue de la vente	210 014	120 700
TOTAL DE L'ACTIF	5 451 590	4 955 009
Passif		
Capital	69 346	66 248
Réserves consolidées	1 006 038	845 761
Ecart de réévaluation	223 079	205 242
Résultat de l'exercice	113 911	97 028
Capitaux propres – part du Groupe	1 412 374	1 214 279
Intérêts minoritaires	979	1 487
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	1 413 353	1 215 766
Dettes financières à long terme	1 924 940	1 669 510
Provisions	34 146	28 018
Provisions retraites et engagements assimilés	33 998	28 798
Passifs d'impôt différé	756 829	692 617
Passif non courant	2 749 914	2 418 943
Dettes financières à court terme	285 436	503 669
Provisions	18 030	12 220
Fournisseurs et comptes rattachés	199 426	154 673
Dettes fiscales et sociales	188 288	185 937
Passif d'impôt exigible	9 246	19 528
Autres dettes et comptes de régularisation	377 885	323 572
Passif courant	1 078 310	1 199 599
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	210 014	120 700
TOTAL DU PASSIF	5 451 590	4 955 009

Actifs d'exploitation

Au 31 décembre 2013, à l'actif du bilan, les goodwill s'élèvent à 398 M€, contre 380 M€ pour le 31 décembre 2012. Les actifs incorporels (principalement constitués des autorisations d'exploitation) sont de 1 440 M€ contre 1 306 M€ fin 2012.

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 874 000 m² (sur plus d'un million de m² de terrains), représentant 268 immeubles dont 140 en pleine propriété et 128 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 2 561,8 M€⁴, dont 568,9 M€ de fonciers et d'actifs en cours de construction ou de restructuration. Sur un an, la valeur globale du patrimoine a progressé de 109,9 M€, soit 4,5%, 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, 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 2013 pour atteindre 230 M€ (en valeur de vente) contre 200 M€ annoncés début 2013.

Sur l'exercice 2013, la charge immobilière globale, comprenant les loyers et les amortissements sur les actifs immobiliers détenus en propre ou partiellement, représente 200,3 M€ (65,1 M€ d'amortissements et 135,2 M€ de loyers), contre 168,0 M€ en 2012 (55,8 M€ d'amortissements et 112,2 M€ de loyers).

Structure financière et endettement

Au 31 décembre 2013, les fonds propres part du groupe s'élèvent à 1 412,4 M€, contre 1 214,3 M€ au 31 décembre 2012. Outre le résultat net de l'exercice de 113,9 M€, cette progression résulte également de l'augmentation de capital de 100 M€ réalisée en décembre 2013.

Le Groupe dispose à fin 2013, d'une trésorerie de 468,4 M€ contre 362,3 M€ fin 2012, notamment grâce au produit des émissions obligataires et de l'augmentation de capital.

La dette financière nette s'établit à 1 741,9 M€⁵, en baisse de 69 M€ par rapport au 31 décembre 2012. Elle se décompose de :

- Dettes financières à court terme : 285,4 M€ ;
- Dettes financières à long terme : 1 924,9 M€ ;
- Trésorerie : 468,4 M€.

Cette dette reste majoritairement immobilière (86%), et donc sécurisée car adossée à des actifs immobiliers de grande qualité, peu volatils.

⁴ Déduction faite des actifs en cours de cession pour 210 M€

⁵ Hors dette associée à des actifs détenus en vue de la vente pour 210 M€

La dette financière nette à court terme s'établit au 31 décembre 2013 à 285,4 M€⁶. Elle est composée essentiellement de prêts relais immobiliers qui financent des ensembles immobiliers récemment acquis ou en cours de restructuration ou de construction. Cette dette est donc essentiellement immobilière. Ces 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.

ORPEA dispose d'une grande flexibilité financière, avec des ratios d'endettement (« covenants ») en baisse par rapport au 31 décembre 2012, qui s'établissent, au 31 décembre 2013, à :

- levier financier retraité de l'immobilier = 1,4 contre 1,7 à fin 2012 (5,5 autorisé) ;
- gearing retraité = 1,1 contre 1,2 à fin 2012 (2,0 autorisé).

Les niveaux des covenants sont ainsi très éloignés des limites imposées.

Le Groupe a poursuivi en 2013 l'optimisation de sa structure financière initiée en 2012, et réalisé des placements privés obligataires et l'émission d'une ORNANE. Ainsi :

- 45% de la dette nette est non bancaire au 31 décembre 2013, contre 11% à fin 2011 ;
- la maturité moyenne de la dette nette est de 5,8 ans fin 2013 contre 4,3 ans fin 2011.

La dette ressort à taux fixe à 95% sur la période 2014 - 2018, 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€	2013	2012	Variation en %	2011
EBITDA Courant	+298	+258	+15,5%	+218
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	+247	+208	+18,8%	+202
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	-235	-279	-15,8%	-349
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	+93	+124	N.A.	+180
Variation de Trésorerie	+106	+53		+33

2.4 – DIVIDENDE PROPOSE A L'ASSEMBLEE GENERALE

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires du 25 juin 2014, appelée à approuver les comptes 2013, après la dotation de la réserve légale, un dividende de 0,70 € par action, en hausse de +16,7% par rapport à l'exercice précédent. Le montant total distribué serait de 38,8 M€ et représenterait un taux de distribution du résultat net 2013 de 33%.

⁶ Hors dette associée à des actifs détenus en vue de la vente pour 210 M€

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 /12/2013

3.1 – COMPTE DE RESULTAT D'ORPEA S.A

(En euros)	31-déc-13	31-déc-12
CHIFFRE D'AFFAIRES	552 525 700	494 474 847
- Production stockée	(14 873 711)	(33 887 413)
- Autres produits d'exploitation	23 110 665	23 863 502
- Achats et charges externes	199 992 951	171 262 238
- Impôts et taxes	28 600 775	23 848 181
- Charges de personnel	263 084 449	227 580 280
- Dotations aux amortissements et provisions	19 125 917	23 169 516
- Autres charges d'exploitation	3 280 239	752 072
RESULTAT D'EXPLOITATION	46 678 323	37 838 649
- Produits financiers	62 346 011	54 980 261
- Charges financières	96 703 312	78 151 356
RESULTAT FINANCIER	(34 357 301)	(23 171 095)
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	12 321 023	14 667 554
- Résultat exceptionnel	(4 542 032)	(31 738)
- Participation des salariés		
- Impôts sur les bénéfices	4 826 545	6 283 056
RESULTAT NET	2 952 446	8 352 759

Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2013 s'élève à 552,5 M€, en hausse de +11,7% par rapport à 2012.

Le chiffre d'affaires relatif à l'activité d'exploitation d'Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes, qui est le cœur de métier d'ORPEA, s'établit à 537,7 M€, en hausse de 17,9% par rapport à l'exercice 2012 (456,2 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 14,8 M€, contre 38,3 M€ sur 2012.

Résultat d'exploitation :

Le poste « Achats et charges externes » progresse de 16,8% à 200,0 M€, sous l'effet des ouvertures de nouveaux établissements et du développement.

Les impôts et taxes sont en hausse de 20,2 % à 28,6 M€, soit une progression significativement supérieure à celle du chiffre d'affaires.

Les charges de personnel demeurent bien maîtrisées et augmentent de 15,6% à 263,1 M€.

Les dotations aux amortissements et provisions baissent de 17,5% à 19,1 M€, contre 23,2 M€ en 2012, suite à des cessions immobilières.

Au final, l'activité dégage un Résultat d'Exploitation en hausse de 23,4% par rapport à l'année précédente, à 46,7 M€ pour l'exercice 2013.

Le résultat financier

Le Résultat financier ressort à (34,4) M€ contre (23,2) M€ en 2012 ; il est notamment constitué d'une charge nette d'intérêts sur l'endettement net de la Société.

Le résultat exceptionnel

Le Résultat Exceptionnel est de (4,5) M€, contre un montant quasiment nul en 2012.

Résultat net

Avec une charge d'impôt de (4,8) M€, le résultat net ressort en bénéfice de 3,0 M€, contre 8,3 M€ en 2012.

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 127 412 € en 2013.

3.2 – BILAN D'ORPEA S.A

ACTIF (En euros)	31-déc-13			31-déc-12
	Brut	Amort. et provisions	Net	Net
Actif immobilisé				
- Immobilisations incorporelles	232 415 086	1 542 120	230 872 966	202 273 463
- Immobilisations corporelles	251 682 598	97 395 193	154 287 405	149 406 150
- Immobilisations financières	694 319 817	2 399 956	691 919 861	432 284 851
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	1 178 417 502	101 337 269	1 077 080 232	783 964 464
Actif circulant				
- Stocks et en-cours	57 878 193	1 188 655	56 689 538	41 518 714
- Avances sur commandes	2 741 617		2 741 617	2 558 239
- Clients et comptes rattachés	19 289 494	5 113 969	14 175 525	11 427 213
- Autres créances	1 238 378 507	633 232	1 237 745 274	1 299 266 743
- Valeurs mobilières de placement	87 310 461		87 310 461	187 506 401
- Disponibilités	293 940 510		293 940 510	72 797 624
- Charges constatées d'avance	2 837 680		2 837 680	2 602 083
TOTAL ACTIF CIRCULANT	1 702 376 462	6 935 856	1 695 440 607	1 617 677 017
- Charges à répartir		-	-	-
TOTAL DE L'ACTIF	2 880 793 963	108 273 125	2 772 520 839	2 401 641 482

PASSIF (En Euros)	31-déc-13	31-déc-12
Capitaux propres		
- Capital	69 346 239	66 247 578
- Primes et réserves	460 870 063	385 500 175
- Report à nouveau	249 273	8 112 989
- Résultat de l'exercice	2 952 446	8 352 759
- Provisions réglementées	3 670 386	2 522 265
TOTAL CAPITAUX PROPRES	537 088 407	470 735 767
Provisions pour risques et charges	21 345 241	15 888 008
Dettes		
- Emprunts et dettes financières	1 606 365 160	1 442 249 743
- Avances sur commandes en cours	3 594 151	3 387 145
- Fournisseurs et comptes rattachés	40 066 247	33 807 557
- Dettes fiscales et sociales	72 603 693	64 882 468
- Autres dettes	472 692 231	364 339 189
- Produits constatés d'avance	18 733 731	6 351 606
TOTAL DETTES	2 214 055 212	1 915 017 707
Ecart de conversion passif	31 979	
TOTAL DU PASSIF	2 772 520 839	2 401 641 482

L'Actif net immobilisé d'ORPEA S.A s'établit à 1 077 M€ au 31 décembre 2013, contre 784,0 M€ un an plus tôt. Cette progression s'explique principalement par la hausse des immobilisations financières de plus de 260 M€, notamment du fait de l'augmentation de capital des filiales Clinea, Mediter et Orpea Belgium, par incorporation de créances en comptes courants.

L'Actif net circulant s'élève à 1 695,4 M€ contre 1 617,8 M€ au 31 décembre 2012, notamment en raison de la progression des disponibilités qui passent de 72,8 M€ à fin 2012 à 293,9 M€ fin 2013.

Au passif, les capitaux propres de la société s'élèvent à 537,1 M€ au 31 décembre 2013, contre 470,7 M€ pour l'exercice 2012, en raison de l'augmentation de capital de 100 M€.

Les emprunts et dettes financières – principal poste de dettes de la société – s'établissent à 1 606,4 M€ au 31 décembre 2013, contre 1 442,2 M€ en 2012, notamment suite aux émissions d'emprunts obligataires. En contrepartie, la trésorerie augmente de plus de +221 M€.

Le total du bilan s'élève à 2 772,5 M€ au 31 décembre 2013, contre 2 401,6 M€ au 31 décembre 2012.

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-13	31-déc-12
Dettes fournisseurs	24 342 738	19 645 248
<30 jours	5 082 736	2 404 203
30-60 jours	9 285 254	5 525 819
60-90 jours	10 291 016	11 275 963
>90 jours	1 917 502	439 263

3.4 – FILIALES ET PARTICIPATIONS

3.4.1 – Activité et résultats de la filiale CLINEA

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2013 s'élève à 428,6 M€, en hausse de 13,3% par rapport à 2012.

Le chiffre d'affaires relatif à l'activité d'exploitation de Cliniques s'élève à 416,6 M€, en hausse de 13,8% par rapport à l'exercice 2012 (366,2 M€). Cette évolution illustre la politique de développement menée par le groupe, telle que précédemment décrite, qui allie croissance interne et acquisitions.

Le chiffre d'affaires dégagé sur la cession de biens immobiliers représente 12,0 M€, identique à celui dégagé en 2012.

Résultat d'exploitation

Le poste « Achats et charges externes » progresse de 14,1% à 137,9 M€, contre 120,9 M€ en 2012.

Les impôts et taxes sont en hausse de 10,7% à 32,0 M€.

Les charges de personnel demeurent bien maîtrisées et augmentent de 10,0% à 204,1M€.

Au final, l'activité dégage un résultat d'exploitation de 42,3 M€, en progression de 31,3% par rapport à l'exercice 2012.

Résultat financier

Le Résultat financier ressort à (14,6) M€ contre (16,7) M€ en 2012 ; 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 (5,3) M€, contre (3,1) M€ en 2012, impacté par des frais de restructuration et de développement.

Résultat net

Avec une charge d'impôt de (7,7) M€, le résultat net ressort en bénéfice de 14,7 M€, contre 8,0 M€ en 2012, soit une hausse de 83,8%.

Bilan :

L'**Actif net immobilisé** de CLINEA SAS s'établit à 544,5 M€ au 31 décembre 2013, contre 515,3 M€ au 31 décembre 2012, illustrant la dynamique de développement de la Société.

L'**Actif net circulant** s'élève à 214,0 M€ contre 143,3 M€ au 31 décembre 2012, notamment en raison de la progression des disponibilités.

Au passif, **les capitaux propres** de la société s'élèvent à 280,4 M€ au 31 décembre 2013, contre 77,8 M€ fin 2012. La Société a augmenté son capital de 187,5 M€ par incorporation de créances en compte courant de sa maison mère ORPEA SA.

Les emprunts et dettes financières baissent et s'établissent à 65,2 M€ au 31 décembre 2013 contre 68,2 M€ au 31 décembre 2012.

Le total du bilan s'élève à 758,5 M€ au 31 décembre 2013, contre 658,5 M€ au 31 décembre 2012.

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 164,4 M€, contre 152,5 M€ pour 2012. Cette forte progression provient notamment des cessions immobilières pour 161,7 M€, comptabilisées à l'achèvement, et pour 2,7 M€ de loyers perçus. Elle a dégagé un bénéfice de 1,6 M€.

Le chiffre d'affaires des **filiales belges** s'établit à 158,1 M€ contre 105,6 M€ en 2012, soit une progression de 49,7%, principalement en raison de l'intégration à 100% de Medibelge sur le 1^{er} semestre 2013 dans le périmètre de la Belgique. L'EBITDA ressort pour sa part à 17,7 M€, en hausse de 35,1% par rapport à l'année précédente (13,1 M€).

Les filiales espagnoles ont réalisé un chiffre d'affaires de 49,6 M€ en 2013 contre 48,7 M€ en 2012, soit une hausse de 1,8%. L'EBITDA ressort à 8,1 M€ contre 6,1 M€ pour l'exercice 2012, soit une hausse de 32,8% grâce à la montée en puissance des entités d'Arteviva acquis début 2012.

Les filiales italiennes ont réalisé un chiffre d'affaires de 38,5 M€ en 2013, en progression de 19,6% (32,2 M€). L'EBITDA ressort à 3,0 M€ contre 1,7 M€ pour l'exercice 2012.

3.4.3– Détail des principales participations

Cf Annexe 1 : détail des principales participations.

4. EVENEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2014 – PERSPECTIVES

4.1 – EVENEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2014

► Acquisition du Groupe Senevita en Suisse – Communiqué de presse du 6 mars 2014

ORPEA a annoncé, le 6 mars 2014, l'acquisition d'un des acteurs de référence de la prise en charge de la dépendance en Suisse, le Groupe Senevita, filiale du groupe autrichien SeneCura.

Un réseau unique disposant d'un gisement de croissance de premier plan

Senevita est un des leaders suisses de la prise en charge de la dépendance avec un réseau, à fin 2013, composé de 21 établissements répartis comme suit :

- 13 établissements, soit 1 182 lits ouverts réalisant un chiffre d'affaires de 83 millions de CHF ;
- 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 va doubler en 3 ans pour atteindre près de 2 300 lits, et un chiffre d'affaires d'environ 160 millions de CHF en 2016.

Avec l'appui et les moyens financiers du Groupe ORPEA, l'équipe de management et de développement de Senevita pourra, bien entendu, dès 2014, et dans les prochaines années, ajouter d'autres autorisations et acquisitions aux 160 millions de CHF, qui constituent uniquement la base du chiffre d'affaires intégrant l'ouverture des 8 établissements en construction.

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).

La stratégie de Senevita présente de fortes similitudes avec celle d'ORPEA : allier développement, qualité et innovation au service des résidents. Grâce à l'engagement de ses équipes, Senevita a obtenu plusieurs récompenses pour la qualité de sa prise en charge.

La Suisse, un pays à fort potentiel dans la prise en charge de la Dépendance

Le secteur en Suisse présente des caractéristiques particulièrement attractives et correspond parfaitement aux critères d'implantation d'ORPEA :

- un vieillissement de sa population avec une progression de 18% des personnes âgées dépendantes entre 2010 et 2020 ;
- un secteur privé commercial encore très fragmenté, ne représentant que 5% du total des lits ;
- un secteur où l'offre est réglementée par un système d'autorisation au niveau cantonal ;
- une solvabilité importante et une demande forte pour une offre diversifiée de prise en charge à tous les stades de la dépendance : de la résidence service à la maison de retraite médicalisée.

Une nouvelle plateforme de développement pour ORPEA

Cette acquisition permet à ORPEA de s'implanter solidement en Suisse alémanique, grâce à un groupe disposant d'un très fort potentiel au regard de son important réservoir de croissance déjà sécurisé et de nombreux autres projets à l'étude. L'équipe de management de Senevita dispose d'une expertise unique en Suisse dans l'immobilier et notamment la conception d'établissements de santé. Elle bénéficie également d'une excellente connaissance des mécanismes réglementaires ouvrant de nouvelles perspectives de développement et de créations d'établissements à forte valeur ajoutée.

Une acquisition relative pour ORPEA

Cette acquisition sera 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.

Cette opération sera relative sur le bénéfice par action du Groupe ORPEA dès 2014.

Yves Le Masne, Directeur Général d'ORPEA, commente : «ORPEA réalise dès le premier trimestre 2014 une acquisition stratégique dans le cadre de son développement international. Senevita présente toutes les caractéristiques recherchées par le Groupe :

- *un réseau de grande qualité, permettant d'office de passer le seuil des 2 000 lits en Suisse alémanique, où les besoins d'une prise en charge de qualité sont très importants ;*
- *des perspectives de croissance rentable exceptionnelles avec un doublement du chiffre d'affaires en 3 ans d'ores et déjà sécurisé grâce au réservoir de croissance ;*
- *un management bénéficiant d'une solide réputation et d'une forte capacité de développement, permettant d'anticiper une croissance particulièrement soutenue.*

Senevita est une opportunité unique de disposer d'une plateforme de développement en Suisse, où les créations d'établissements de grande qualité et la consolidation vont s'accélérer dans les prochaines années.

Cette opération constitue une nouvelle étape de la stratégie d'expansion internationale d'ORPEA qui se poursuivra dans les prochains mois, le Groupe disposant d'une forte flexibilité financière.»

Conseils

Acxit Capital Management, représenté par Thomas Klack et son équipe, a agi en qualité de conseil financier d'ORPEA et Bredin Prat en qualité de conseil juridique

► Acquisition du Groupe Silver Care en Allemagne – Communiqué de presse du 28 avril 2014

ORPEA a annoncé, le 28 avril 2014, l'acquisition du Groupe Silver Care en Allemagne auprès de la société de private equity, Chequers Capital

Un réseau de grande qualité de près de 6 000 lits en Allemagne

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, avec des positions fortes sur l'ensemble de ses territoires d'activité. Le réseau de Silver Care se compose, à ce jour, de 61 établissements, représentant 5 963 lits dont 290 lits en construction qui ouvriront en 2014. Ce réseau développera 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 ou d'autres ;*
- *des établissements récents, modernes disposant de près de 100 lits en moyenne.*

Facteur différenciant stratégique, Silver Care présente un des ratios de chambres particulières parmi les plus élevés en Allemagne à près de 80%. Cette caractéristique est particulièrement importante pour assurer la pérennité de la rentabilité à long terme, répondre au besoin d'une prise en charge de personnes de plus en plus dépendantes et anticiper les changements réglementaires.

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.

ORPEA prend une position significative en Allemagne, un pays à fort potentiel

ORPEA prend une position stratégique dans le plus grand pays européen en nombre d'habitants, faisant face à un défi démographique, dans un secteur disposant de fondamentaux solides et de perspectives de croissance fortes :

- *vieillesse accélérée de la population : le nombre de personnes de plus de 80 ans va progresser de 45% d'ici à 2030 pour atteindre 6,5 millions et doubler à horizon 2050 ;*
- *offre insuffisante et inadaptée : les besoins de nouveaux lits sont estimés à 125 000 à horizon 2020, sans compter les lits à restructurer en raison du degré de dépendance de plus en plus élevé des résidents ;*
- *secteur privé très fragmenté : il existe encore plus de 4 000 sociétés indépendantes privées (environ 275 000 lits), soit environ 30% du nombre total de lits du secteur ;*
- *cadre réglementaire complexe mais favorable, segmenté par Région, présentant de fortes barrières à l'entrée : liberté d'ouverture de nouveaux établissements mais des normes de plus en plus strictes pour répondre à un besoin de prise en charge plus lourde ;*
- *système de financement sécurisé et excédentaire puisque la réforme du financement de la Dépendance a déjà été réalisée en l'Allemagne il y a plusieurs années. D'ailleurs, le gouvernement allemand anticipe déjà l'arrivée du baby boom à l'âge de la dépendance en créant un fonds abondé de 1,2 Mds € par an jusqu'en 2033.*
- *stabilité de l'environnement fiscal et social pour les entreprises.*

Une plateforme de développement structurée et une équipe de management experte

Silver Care représente une base extrêmement solide pour ORPEA pour poursuivre ses développements en Allemagne. Le Groupe dispose non seulement d'une excellente réputation mais aussi d'une organisation structurée en Régions permettant d'absorber des développements futurs et d'une équipe de management expérimentée. En effet, la qualité, l'expertise régionale et les réseaux des équipes dirigeantes et des directeurs régionaux vont permettre à ORPEA de participer activement à la nécessaire consolidation en cours du secteur en Allemagne et à la construction de nouveaux établissements.

De plus, Silver Care présente de nombreuses similitudes avec la culture et la stratégie d'ORPEA : un développement axé sur la qualité du soin, de la prise en charge et de l'hébergement, des équipes formées et motivées, une culture de l'entrepreneuriat, une capacité à trouver des projets à forte création de valeur.

Marc Hildebrand, Directeur général de Silver Care commente : « Nous sommes très heureux d'intégrer le Groupe ORPEA, une des références européennes de la prise en charge de la Dépendance. L'arrivée d'ORPEA va nous permettre de poursuivre et d'accélérer notre stratégie de déploiement d'une offre de qualité, dans des Régions et des localisations rigoureusement sélectionnées en Allemagne, pour faire face à une demande grandissante. Intégrer le Groupe ORPEA offrira à nos équipes une plus grande visibilité, des expertises additionnelles et des moyens renforcés. De plus, ORPEA partage la même vision stratégique et la même culture que les équipes de Silver Care. »

Une opération relative dès 2014

L'acquisition de Silver Care sera intégralement payée en numéraire, et financée par la trésorerie d'ORPEA. En effet, grâce à la flexibilité de sa structure financière, ORPEA a les moyens de financer cette acquisition, celle de Senevita et ses futurs développements sans augmentation de capital et sans remettre en cause ses équilibres financiers.

L'acquisition sera effective le 1^{er} juillet 2014 et consolidée dans les comptes d'ORPEA à compter de cette date. Elle sera relative sur le bénéfice par action du Groupe ORPEA dès 2014, avec une amplification à partir de 2015.

Ainsi, pour la 2^{ème} fois depuis le début de l'année, ORPEA relève encore son objectif de chiffre d'affaires pour l'exercice 2014 à 1 930 M€, contre 1 830 M€ précédemment, soit une croissance de 20% par rapport à 2013.

Yves Le Masne, Directeur Général d'ORPEA, conclut : «Après l'acquisition de Senevita en Suisse en mars dernier, l'acquisition de Silver Care en Allemagne concrétise l'accélération de la stratégie d'expansion internationale d'ORPEA.

Silver Care représente une opportunité unique de développement dans le plus grand pays européen et offre toutes les caractéristiques recherchées par ORPEA :

- un groupe de grande qualité avec près de 80% de chambres particulières, soit un des ratios les plus élevés parmi les groupes allemands ;
- une capacité de développement forte grâce à des équipes managériales expérimentées au savoir-faire reconnu ;
- une plateforme solide pour entrer dans un pays où les besoins de création d'établissements et de consolidation sont parmi les plus élevés en Europe ;
- des critères de rentabilité similaires à ceux d'ORPEA.

Le Groupe dispose ainsi d'un réseau européen de 521 établissements représentant 51 259 lits dont 38% à l'international.

ORPEA entend poursuivre son développement international en s'appuyant sur l'expertise de ses managers internationaux et sur son savoir-faire dans la construction et l'intégration d'établissements de prise en charge de la Dépendance de grande qualité.

Ces développements se réaliseront dans le respect des critères de rentabilité du Groupe et de maîtrise de son endettement. »

Conseils

Acxit Capital Management, représenté par Thomas Klack et son équipe, a agi en qualité de conseil financier d'ORPEA et Bredin Prat en qualité de conseil juridique.

Rothschild a agi en qualité de conseil financier de Chequers Capital et Clifford Chance en qualité de conseil juridique.

► Actualisation du réseau

A la suite des acquisitions de Senevita en Suisse et de Silver Care en Allemagne, le réseau ORPEA est composé de 51 259 lits répartis sur 521 établissements, se répartissant comme suit :

	TOTAL	France	Allemagne	Espagne	Belgique	Italie	Suisse
Lits en exploitation	44 966	29 474	5 673	2 649	4 702	1 121	1 347
<i>Dont lits en restructuration</i>	<i>2 336</i>	<i>1 582</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>694</i>	<i>60</i>	<i>0</i>
Lits en construction	6 293	2 397	290	0	2 063	432	1 111
Nombre total de lits	51 259	31 871	5 963	2 649	6 765	1 553	2 458
Nombre de sites	521	345	61	19	58	15	23

► **Autres acquisitions**

Le Groupe a également acquis, en France, 367 lits répartis sur quatre cliniques et deux résidences (dont une précédemment détenue à hauteur de 30%) ainsi que le solde des parts (70%) de la SARL DOMIDOM SERVICES, société de prestations de services d'aide à domicile.

► **Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2014 – Communiqué de presse du 30 avril 2014**

ORPEA a annoncé, le 30 avril 2014, son chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre, clos au 31 mars 2014.

En M€	T1 2014	T1 2013	Var.
France	359,8	320,3	+12,3%
<i>% du CA total</i>	<i>84%</i>	<i>83%</i>	
International	68,2	64,2	+6,3%
<i>% du CA total</i>	<i>16%</i>	<i>17%</i>	
Belgique	40,7	39,0	
Espagne*	12,3	12,6	
Italie	9,7	9,0	
Suisse	5,5	3,7	
Chiffre d'affaires total	428,1	384,5	+11,3%
<i>Dont Croissance organique⁷</i>			<i>+6,7%</i>

* Pour rappel, 3 établissements ont été fermés en Espagne

Le chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre n'intègre ni l'activité de Senevita en Suisse, consolidé à partir du 1^{er} avril, ni l'activité de Silver Care en Allemagne, consolidé à partir du 1^{er} juillet.

Yves Le Masne, Directeur Général d'ORPEA, commente : «ORPEA réalise une nouvelle fois un trimestre dynamique avec une progression soutenue de son chiffre d'affaires à +11,3%, soit un niveau supérieur à la croissance annuelle de +10%, initialement prévue avant les acquisitions.

Cette performance résulte d'un développement externe sélectif et d'une croissance organique forte à +6,7%, générée par l'attractivité des établissements ORPEA dont témoigne la montée en puissance rapide des sites ouverts ces 12 derniers mois. Conformément à son programme, ORPEA a déjà procédé à l'ouverture de 6 nouveaux établissements sur le 1^{er} trimestre, correspondant à 614 lits de grande qualité.

Par ailleurs, depuis le début de l'année, ORPEA a également accéléré sa dynamique de croissance à l'international, en réalisant 2 acquisitions stratégiques : Senevita en Suisse et Silver Care en Allemagne représentant un total de 8 250 lits additionnels. Ces opérations vont permettre d'une part d'accroître significativement la croissance de l'activité en 2014, et d'autre part de renforcer le potentiel de développement du Groupe à l'international, dans le respect de ses objectifs de rentabilité. .

⁷ La croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe intègre : 1. la variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements existants consécutive à l'évolution de leurs taux d'occupation et des prix de journée, 2. la variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements restructurés ou dont les capacités ont été augmentées en N ou en N-1, 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.

Ainsi, fort de ce nouvel élan, ORPEA anticipe un chiffre d'affaires en croissance de 20% sur 2014 à 1 930 M€, une rentabilité toujours solide, et un endettement parfaitement maîtrisé.»

4.2 – PERSPECTIVES

Suite à l'acquisition de Senevita et de Silver Care, et fort de son réservoir de croissance de lits en construction et restructuration, ORPEA a pour objectif un chiffre d'affaires 2014 de 1 930 M€, soit une croissance sécurisée de 20% sur l'année. Ce dynamisme de l'activité s'accompagnera d'une rentabilité toujours soutenue et d'un endettement maîtrisé.

ORPEA entend poursuivre sa stratégie d'accélération de son développement international axé sur la création de valeur :

- dans les pays d'implantations historiques, avec des créations d'établissements et des acquisitions ciblées ;
- en Chine, par création d'établissements de haut standard de qualité, situés au cœur des grandes villes. Certains projets d'implantations devraient se concrétiser prochainement et le Groupe structure son organisation opérationnelle en vue de ces ouvertures à venir ;
- dans de nouveaux pays où les besoins sont importants et l'offre encore peu structurée, par des opérations de croissance externe.

Le Groupe dispose en effet de tous les atouts nécessaires à cet objectif :

- un savoir-faire éprouvé dans la création et l'intégration d'établissements sanitaires et médico-sociaux de grande qualité, propices au bien-être des résidents et patients ;
- une expertise reconnue dans le développement d'une offre de soins et de prise en charge de la Dépendance, adaptée aux besoins des personnes âgées et de leurs proches ;
- une équipe de management fidèle et expérimentée ;
- une puissance et une flexibilité financières renforcées.

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.

Une cartographie des risques a ainsi été élaborée par le Département Qualité et la Direction Médicale, visant à définir des actions préventives afin d'éliminer ou atténuer les risques et à mettre en place des plans de gestion de crise (Plan Blanc, Plan Bleu, Plan de continuité d'activité).

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 : actions de sensibilisation et de formation des équipes, auto évaluations et audits de contrôle, comité 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 aux autorisations d'exploitation

► Pour les EHPAD

Comme vu au chapitre précédent, les EHPAD doivent détenir, pour exercer leur activité, une autorisation de fonctionnement (dont la validité est de 15 ans) délivrée par arrêté conjoint du président du Conseil Général et de l'Agence Régionale de Santé, au terme d'une nouvelle procédure mise en place par la loi portant réforme de l'Hôpital et relative aux Patients, à la Santé et aux Territoires (HPST) en date du 21 juillet 2009, dont le décret d'application n° 2010-870, en date du 26 juillet 2010, a été publié au J.O. du 27 juillet 2010.

Cette procédure d'appel à projets, entrée en vigueur depuis le 1^{er} août 2010, concerne aussi bien les demandes de création d'un Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD) que les demandes d'extension importante (accroissement de la capacité autorisée supérieur à 30 % ou 15 lits ou places) et de transformation (modification de catégorie de bénéficiaires).

Les modalités d'application de cette nouvelle réglementation ayant été définies par la circulaire du 28 décembre 2010, les premiers appels à projets sont parus dans le courant du second semestre 2011. Sur les deux dernières années, ils ont essentiellement concerné des projets soit de faible capacité (Meuse : 41 lits ; Drôme : 60 lits), soit exclusivement destinés à des bénéficiaires de l'aide sociale légale (établissement tout habilité à l'aide sociale à Paris Batignolles - 17e). La montée en puissance de ce dispositif n'est pas encore effective. Cependant ORPEA s'est déjà positionné sur des projets importants. C'est dans ces conditions qu'ORPEA a répondu à un appel à projet pour la création d'un EHPAD de 104 lits situé à Paris 15^{ème} avec un résultat positif.

Afin de rendre la procédure plus efficace, la réglementation relative aux appels à projet devrait être simplifiée. Plusieurs pistes sont à l'étude et notamment l'augmentation des seuils pour les extensions d'établissement, l'allongement des délais de dépôt des candidatures.

Le Groupe a mis en place une organisation lui permettant d'être à même de répondre le plus efficacement possible à ces appels à projets, grâce notamment à l'expérience de ses équipes.

Concernant la problématique du financement, la procédure « d'appel à projets » permet de financer plus rapidement les établissements autorisés, puisque les crédits d'Assurance Maladie doivent être disponibles ou programmés au moment du lancement de la procédure.

Compte tenu du contexte budgétaire tendu de certaines collectivités locales, les conseils généraux peuvent être amenés à limiter les dépenses d'Allocation Personnalisées à l'Autonomie (APA) versées aux personnes âgées hébergées au sein d'établissements, afin de favoriser le maintien à domicile. Toutefois, ce risque est atténué par le fait que le maintien à domicile n'est pas adapté à la prise en charge de personnes âgées très dépendantes ou atteintes de maladies neurodégénératives de type Alzheimer, qui sont accueillies au sein des EHPAD du Groupe ORPEA.

Les EHPAD sont susceptibles de se voir retirer leur autorisation de fonctionnement selon une procédure spécifique, et uniquement pour des motifs très graves, notamment liés d'une part à la prise en charge des résidents, et d'autre part aux normes de sécurité. Cette procédure n'est mise en œuvre que de façon très exceptionnelle.

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 support du Groupe (direction médicale, directions régionales, services qualité, travaux, achats, etc.).

Le renouvellement de l'autorisation au terme des 15 ans suppose par ailleurs 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 conditionnent les modalités du renouvellement de l'autorisation. Cette évaluation porte notamment sur l'activité et la qualité des prestations délivrées.

Les procédures Qualité du Groupe, 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 qualité et travaux permettent au Groupe ORPEA de se protéger contre le risque éventuel de non-renouvellement suite à ces évaluations.

De plus, le Groupe ORPEA s'est volontairement engagé dans un processus d'évaluation externe de ses résidences retraite, selon le référentiel Qualicert de la Société SGS. Ce processus a commencé en 2009 avec 19 établissements, et s'est prolongé depuis : en 2013, 83 EHPAD du Groupe ORPEA sont en cours de certification (résultats attendus début 2014), sur la base de 21 critères, témoignant du respect d'un ensemble d'engagements concrets sur la qualité de services et la régularité des prestations proposées.

L'anticipation menée par le Groupe a porté ses fruits puisque la prise en compte de la certification dans les démarches d'évaluation externe a été consacrée dans le Décret du 30 janvier 2012. Ce dispositif de reconnaissance permet aux établissements certifiés d'alléger considérablement leur obligation d'évaluation externe puisque les deux démarches sont complémentaires. L'arrêté du 17 avril 2013 a précisé le degré de correspondance entre le référentiel Qualicert de la Société SGS et le cahier des charges de l'évaluation externe.

Dès le dernier trimestre 2012, la société ORPEA avait sélectionné les quatre entreprises habilitées par l'ANESM afin de réaliser les évaluations externes et avait arrêté le calendrier de réalisation de ces évaluations pour chacun des établissements du Groupe.

► **Pour les établissements sanitaires (cliniques SSR et psychiatrique)**

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.

Puis, à partir de ces objectifs quantifiés, les Agences Régionales de Santé (ARS) délivrent aux établissements sanitaires des autorisations d'exploitation pour une activité de soins déterminée, exprimées, dans le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM)*, au sein de l'annexe « autorisations et pilotage de l'activité ». Cette annexe poursuit un double objectif :

- définir les objectifs opérationnels de l'établissement se rapportant aux conditions de mise en œuvre des activités de soins autorisées ;
- fixer les orientations et objectifs en termes de volume d'activité sur les activités de soins autorisées de l'établissement. Toutefois les volumes d'activité sont désormais indicatifs et non opposables.

** Le décret n°2013-0126 du 7 février 2013 fixe la durée maximale de la prorogation des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens à un an à compter de la publication des projets régionaux de santé. L'ensemble des CPOM des établissements arrivant à échéance va donc être renouvelé dans les 12 mois suivant la publication des PRS. La publication des PRS s'est échelonnée de décembre 2011 à décembre 2012.*

Ainsi, dans le cadre des SROS-PRS, les Objectifs Quantifiés de l'Offre de Soins (OQOS) en volume d'activité du SROS III, opposables à l'établissement de santé, sont remplacés par les indicateurs de pilotage de l'Activité (IPA), non opposables, destinés à structurer le dialogue de gestion ARS-établissement sur les volumes d'activité. Ces indicateurs doivent être conçus comme des repères dans le suivi de l'activité des établissements.

Toute autorisation est réputée caduque 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 (i) et (ii), 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 outre, l'autorisation peut être suspendue ou retirée :

- en cas de manquement aux lois et règlements pris pour la protection de la santé publique (procédure contradictoire, réponse dans un délai de 8 jours, injonction, suspension, mise en demeure, retrait ou modification de l'autorisation après avis de la Commission Spécialisée de l'Organisation des Soins (CSOS),
- en cas d'urgence tenant à la sécurité des patients ou du personnel (suspension, mise en demeure, avis de la CSOS, suspension, retrait ou modification de l'autorisation).

Ces décisions de retrait, ou suspension, ne peuvent être prises qu'après un processus précis au cours duquel le titulaire de l'autorisation est mis en demeure de cesser les faits constatés.

Pour le Groupe ORPEA, ces risques sont faibles en raison de la mise en place d'une démarche qualité et de prévention des risques, engagée dans toutes ses cliniques, qui vise à assurer le respect de l'ensemble des obligations réglementaires et à sécuriser la prise en charge des patients par des normes internes.

Dans le cadre d'une opération de coopération, conversion, cession, changement de lieu d'implantation, fermeture, regroupement prévue par le SROS-PRS et pour assurer la continuité des soins, l'ARS peut modifier la durée de validité d'une autorisation restant à courir, ou, fixer pour la nouvelle autorisation, une durée de validité inférieure à celle prévue par voie réglementaire.

Le risque d'inadéquation aux besoins sanitaires peut se réaliser lors d'un renouvellement d'autorisation ou lors d'une cession-acquisition en cas d'incompatibilité avec les orientations du SROS-PRS. En ce qui concerne ces dernières, une analyse des annexes des SROS-PRS où sont implantés les établissements sanitaires du Groupe est réalisée systématiquement par le Service Juridique Relations Tutelles du siège, afin d'identifier les éventuels problèmes.

Le non respect des objectifs fixés par le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) peut également conduire, après une procédure contradictoire et préalable, à une modification voire à un retrait de l'autorisation, ou à un déconventionnement du régime d'assurance maladie.

Le Groupe ORPEA veille constamment non seulement au respect des objectifs fixés par le CPOM mais également, au travers de sa direction Qualité, à la mise en place effective d'une démarche d'amélioration continue de la Qualité, et à travers sa direction Travaux, au respect des normes de sécurité.

Il convient enfin de préciser que le renouvellement d'une autorisation est soumis aux résultats d'un dossier d'évaluation adressé à l'ARS 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 peut motiver et prononcer une injonction notifiée au titulaire de l'autorisation. Celui-ci est alors conduit à présenter une demande de renouvellement selon le circuit habituel (dépôt dans le cadre d'une fenêtre, avis du CSOS, décision du DG ARS).

Procédure de mise en œuvre et application des décrets d'avril 2008

Il est préalablement rappelé qu'avant 2008, le Code de la santé publique distinguait deux types d'activités : les soins de suite d'une part et la Rééducation Fonctionnelle d'autre part.

Cette distinction ne correspondait plus aux réalités et attentes des prises en charge dans le secteur du moyen séjour et une activité unique a alors été instituée : les Soins de Suite et de Réadaptation (SSR).

Cette évolution a abouti aux décrets du 17 avril 2008 qui ont posé les conditions d'implantation et les conditions techniques de fonctionnement et ont institué le SSR et la déclinaison des spécialités. La circulaire du 3 octobre 2008 a précisé les règles de recommandation d'un cahier des charges liées à ces spécialités.

En résumé, ces deux décrets et la circulaire du 3 octobre 2008 ont eu pour conséquence :

- 1- l'unification de la discipline en une appellation unique : Soins de Suite et de Réadaptation ;
- 2- la définition de spécialités qui sont souvent liées à des tarifications spécifiques nationales et transposables dans le cadre de la future T2A.
- 3- la définition d'un cadre réglementaire national.

L'application de cette nouvelle réglementation a conduit tous les établissements français titulaires d'autorisations en Soins de Suite et/ou en Rééducation et Réadaptation Fonctionnelle à déposer au cours de l'année 2010 un dossier de demande d'autorisation pour confirmer leur activité de SSR au travers, au-delà de la prise en charge polyvalente, des spécialités ci-dessous :

- d'une part, la prise en charge des enfants/adolescents,
- et d'autre part, neuf prises en charge reconnues comme spécialisées :
 - o *de l'appareil locomoteur ;*
 - o *du système nerveux ;*
 - o *de l'appareil cardiovasculaire ;*
 - o *de l'appareil respiratoire ;*
 - o *des affections des systèmes digestif, métabolique et endocrinien ;*
 - o *des affections onco-hématologiques ;*
 - o *des brûlés ;*
 - o *des conduites addictives ;*
 - o *des personnes âgées polypathologiques, dépendantes ou à risque de dépendance.*

Les établissements ont bénéficié d'un délai de 2 ans à compter des nouveaux arrêtés pour se mettre en conformité avec les cahiers des charges issus des décrets du 17 avril 2010. Il avait été précisé qu'en cas de non-conformité à l'expiration de ce délai, la procédure administrative de suspension de l'autorisation pour manquement aux lois et règlements peut être engagée par l'Agence Régionale de Santé.

Au terme de cette procédure, les autorisations initiales de l'ensemble des Cliniques SSR du Groupe ORPEA ont toutes été renouvelées et confirmées par arrêtés.

60% des lits SSR du Groupe ORPEA sont dits « spécialisés » et relèvent donc d'une des spécialités ci-dessus.

5.2.2 – Gestion des risques réglementaires liés à la tarification des établissements du Groupe

► Pour les EHPAD

L'article L313-12 du Code de l'Action Sociale et des Familles impose à toutes les maisons de retraite la signature d'une convention avec le Conseil Général et l'ARS pour obtenir le statut d' « Etablissement pour Personnes Agées Dépendantes » (EHPAD) et continuer à accueillir des personnes dépendantes.

Ces conventions tripartites définissent les conditions de fonctionnement de l'établissement et fixent des objectifs d'évolution à moyen terme, notamment concernant la qualité de prise en charge. Ainsi la signature des conventions tripartites a permis aux maisons de retraite de professionnaliser et de médicaliser leur prise en charge.

Conclues pour une durée de 5 ans, les conventions tripartites doivent suivre un processus de renouvellement, dans le cadre de négociations avec les autorités de Tutelles. Le Groupe ORPEA a déjà renouvelé une grande partie de ses conventions tripartites de première génération et certaines de deuxième génération. Toutefois, dans le cadre de ce processus de renouvellement, le Groupe pourrait se voir imposer des obligations qualitatives, économiques et/ou financières supplémentaires qui pèseraient sur les résultats et la situation financière du Groupe.

Par ailleurs, les budgets soins et dépendance accordés aux établissements par la convention tripartite sont corrélés au niveau de dépendance et de la charge en soins des résidents accueillis. La tarification des EHPAD 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 2014, les tarifs ne peuvent augmenter de plus de 1,0% 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.

Le tarif dépendance est financé par l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA), versée par les conseils généraux, qui 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. La prise en charge de ce forfait a augmenté suite à l'application de la grille d'évaluation des pathologies (grille « PATHOS ») des résidents dans le calcul de la dotation soins. Cette mesure a en effet permis de mieux prendre en compte les besoins des résidents en matière de soins, et les besoins de prise en charge engendrés par des résidents présentant de plus en plus souvent des polyopathologies (non prises en compte jusqu'alors). Ainsi, les dotations soins des établissements ont été réévaluées et ont souvent permis de renforcer les équipes paramédicales.

Enfin, les conventions tripartites ont imposé aux EHPAD la mise en place d'une procédure budgétaire spécifique. En effet, les EHPAD négocient avec les autorités de Tutelle un budget selon un certain nombre d'objectifs que l'établissement s'engage à respecter.

Chaque année, les propositions budgétaires sont élaborées pour l'ensemble des établissements pour l'année suivante. Elles doivent être adressées avant le 31 octobre à l'ARS et au Conseil Général. A défaut d'adresser les budgets à cette date, l'établissement s'expose au risque de se voir imposer une reconduction du budget de l'année précédente.

Au sein du Groupe ORPEA, ces budgets prévisionnels sont élaborés en lien avec la Direction financière, la Direction de l'établissement et la Direction Régionale.

Le Groupe ORPEA respecte ces délais et adresse en temps utile tous les budgets des établissements. Pour ce faire, le Groupe améliore sans cesse ses outils, afin d'accompagner le développement et d'améliorer le traitement de la procédure budgétaire, pour assurer l'envoi de l'ensemble des budgets. Néanmoins, l'envoi des budgets à cette date ne préjuge pas de la prise en compte des demandes de revalorisation car :

- les budgets accordés peuvent être limités par les grilles de rémunération imposées dans certains Départements ou par des « normes » départementales ;
- le taux de revalorisation de la dotation soins est fixé au niveau national par l'Assurance maladie pour l'ensemble des établissements ;
- le Département (Conseil Général) fixe également des taux d'augmentation des charges de la dépendance pour l'ensemble des établissements du Département.

Afin de suivre le respect des budgets, les établissements doivent établir chaque année un compte d'emploi afin de justifier de l'utilisation des crédits alloués l'année précédente et des dépenses effectivement réalisées conformément aux objectifs fixés par la convention tripartite. Ces comptes d'emploi doivent être adressés aux tutelles avant le 30 avril.

ORPEA s'est doté des compétences nécessaires en créant un Service Tarification, qui assiste les établissements du Groupe notamment dans la mise en œuvre de cette procédure budgétaire.

Une modification réglementaire tendant à simplifier cette procédure budgétaire, est attendue. En effet, un nouveau décret devrait être publié instaurant une nouvelle présentation sous forme d'Etat Prévisionnel des Recettes et des Dépenses (EPRD). Cependant, ce projet de simplification est pour le moment reporté du fait du débat sur le plan d'accompagnement du vieillissement actuellement en cours.

Le Gouvernement a confirmé qu'une loi sur l'accompagnement du Vieillissement serait présentée d'ici la fin de l'année 2014.

Plusieurs rapports préparatoires ont été remis en mars 2013 au Premier Ministre portant sur :

- la prévention du vieillissement ;
- les mesures d'adaptation des logements et de la Ville au Vieillissement.

Dans son discours du 25 janvier 2013, Monsieur le Président de la République a déclaré à propos du financement de cette réforme : « Il y aura le partage entre la solidarité nécessaire parce que nous sommes un pays de cohésion sociale, et la responsabilité individuelle, personnelle indispensable. »

Il a également été précisé que ces financements complémentaires s'étaleraient sur la durée du quinquennat.

Le premier volet de la loi d'orientation et de programmation d'adaptation de la société au vieillissement se consacre principalement au domicile. Cependant quelques mesures concerneront les EHPAD. C'est dans ce cadre que le projet de loi Autonomie a été rendu public le 12 février 2014, après deux mois de concertation, ce qui tend à envisager une adoption de cette loi dès cette année avec une application des dispositions dès 2015.

► Pour les établissements sanitaires (cliniques SSR et psychiatrique)

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 80% 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 20% 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. Pour l'année 2011, l'augmentation des tarifs du secteur privé en Psychiatrie et en Soins de Suite et Réadaptation avait été fixée à 0,5 % en moyenne nationale. Elle était similaire pour 2012.

A l'avenir, il pourrait 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 2013, les tarifs des établissements de SSR et de Psychiatrie ont baissé, en moyenne, de 0,55%.

Par ailleurs, tous les établissements sanitaires doivent établir un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM), d'une durée maximum de 5 ans, qui définit les orientations stratégiques de l'établissement, définit à titre indicatif son volume d'activité autorisé et fixe la tarification afférente.

Dans le cadre de la négociation de ces contrats avec les autorités de Tutelles, un établissement du Groupe ORPEA pourrait se voir imposer de nouvelles obligations (en matière de personnel, d'équipements, d'aménagements ...) sans contrepartie financière (par exemple une revalorisation du prix de journée), ce qui pourrait alors avoir un effet négatif sur la situation financière et le résultat de l'établissement concerné.

Enfin, dans les prochaines années, les établissements sanitaires seront soumis à un nouveau mode de tarification plus proche de l'activité réalisée, qui devrait permettre à terme, une plus grande transparence entre le secteur privé et public, en imposant un mode de financement identique pour tous, même si la convergence tarifaire semble actuellement remise en question.

Cette réforme pourrait avoir des répercussions négatives sur le Groupe si son activité ne se trouve pas valorisée d'un point de vue tarifaire.

Afin de pallier ce risque éventuel, le Groupe s'est engagé dans une politique de renforcement de la médicalisation et de la spécialisation de ses activités et comptabilise ainsi, à ce jour, 60% de lits spécialisés en SSR. En effet, les cliniques du Groupe proposent une offre de soins diversifiée, tant en hospitalisation à temps complet qu'en hôpital de jour :

- Soins de Suite et Réadaptation polyvalents ou spécialisée dans la prise en charge des affections de l'appareil locomoteur, du système nerveux, de l'appareil cardio-vasculaire, de l'appareil respiratoire, des conduites addictives, des personnes âgées polypathologiques, dépendantes ou à risque de dépendance et des unités spécialisées dans la prise en charge de patients en Etat Végétatif Chronique et des Unités Cognitivo-Comportementales ;
- Médecine Générale, gériatrique ou cardio-vasculaire ;
- Psychiatrie générale Adultes et Infanto-juvénile, prise en charge des Troubles Obsessionnels Compulsifs, des Troubles du Comportement Alimentaire...

5.2.3 – Gestion des risques liés à un changement de politique publique en France

► Risque lié au nouveau pilotage de l'offre de soins par les ARS

Principales innovations de la loi « Hôpital, patients, santé et territoires » entrée en vigueur le 21 juillet 2009, les Agences Régionales de Santé (ARS) regroupent au sein de la même entité les différents organismes chargés des politiques de santé et du secteur médico-social au plan régional (*précédemment répartis entre les services de l'Etat via les DRASS et DDASS, de l'Assurance maladie et des Agences Régionales d'Hospitalisations*).

A ce titre, chaque ARS a pour objectif d'intégrer les priorités nationales de santé publique et du secteur médico-social à ses propres objectifs territoriaux, définis dans les documents de Programmation Régionaux de Santé (PRS).

Les ARS devront, par exemple, mettre en place des programmes de prévention et d'éducation thérapeutique conformes aux objectifs nationaux, notamment par le développement et la spécialisation d'activités au sein des Etablissements de Soins de Suite et Réadaptation. Cela peut constituer une opportunité future de création/extension d'établissement pour le Groupe ORPEA.

Toutefois, la récente mise en place des Agences ne permet pas à ce stade de déterminer le calendrier de la mise en œuvre de ces objectifs.

Par ailleurs, afin de mieux assurer la sécurité sanitaire des patients suivis en soins aigus, soit au sein du service de Médecine-Chirurgie-Obstétrique (MCO), les autorités nationales semblent définir des seuils d'activité minimum en deçà desquels ces lits devraient fermer ou être convertis en lits de Soins de Suite ou en place d'hébergement médico-social (EHPAD). Corrélées au redéploiement de lits de court séjour sous-occupés, ces orientations devraient permettre des créations futures d'établissements pour le Groupe ORPEA.

Cependant, ces objectifs demandent un processus de concertation préalable avec les autorités politiques et administratives locales, qui peuvent souhaiter prioritairement le maintien de l'activité de l'Hôpital public local, tout en acceptant la conversion des lits. Cela pourrait donc limiter l'attribution de la gestion de ces lits à des acteurs privés, tel qu'ORPEA. En revanche, les élus et administrations locales sont particulièrement attentifs à la mise en œuvre rapide des conversions envisagées, ce qui pourrait avantager les Groupes privés qui ne sont pas soumis aux marchés publics plus lourds à mettre en œuvre, et qui disposent d'une capacité financière solide.

► Risques liés au changement d'orientations de la politique publique en faveur de la prise en charge des personnes âgées

Les pouvoirs publics ont décidé de privilégier le maintien à domicile (MAD) des personnes âgées dépendantes, et, par conséquent, de renforcer les services de MAD au détriment de la prise en charge en maisons de retraite médicalisées. Cela pourrait freiner la politique de développement du Groupe.

Cependant, la Cour des Comptes a estimé que l'hypothèse « tout maintien à domicile » était peu vraisemblable. Un scénario central, visant un équilibre entre développement et professionnalisation des services de maintien à domicile et développement et amélioration de la qualité des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes a été privilégié. C'est d'ailleurs ce qui ressort des derniers plans annoncés par le gouvernement (tant le plan Solidarité Grand Age que le Plan Alzheimer). Et le Groupe ORPEA 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.

Par ailleurs, les ambitions affichées par le gouvernement en matière de prise en charge des personnes âgées dépendantes semblent ouvrir des perspectives favorables, que ce soit au travers du Plan Solidarité Grand Age ou du Plan Alzheimer. Différentes mesures ont d'ores et déjà été budgétées dans le Projet de Loi de Financement de la Sécurité Sociale.

► Modification des conditions d'attribution des prestations sociales 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 sera présenté en Conseil des ministres le 9 avril 2014 et voté avant la fin de l'année 2014. Ces mesures sont essentiellement concentrées sur le développement du maintien à domicile : 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), participation de l'Etat à la rénovation des foyers logements, ...
- une autre série de mesures concernant le secteur des maisons de retraite pourrait être présentée dans la deuxième partie du quinquennat, après une vaste concertation.

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.

Cela 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.

5.2.4 – Gestion du risque social

► Identification du risque

Les difficultés de recrutement de personnel soignant qualifié (et plus particulièrement d'infirmiers diplômés d'état et d'aides soignants diplômés) peuvent affecter la gestion des plannings et donc, influencer sur l'organisation et le bon fonctionnement des établissements du Groupe. Des 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.

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.

Enfin, un manque de personnel qualifié pourrait également ralentir le développement du Groupe.

► Gestion du risque

Afin de faire face à ce risque, le Groupe ORPEA a mis en place une gestion des ressources humaines adaptée.

En effet, la politique de formation et de gestion des carrières (telle que décrite dans le chapitre 6 de ce rapport) est un outil efficace permettant d'attirer et de fidéliser des collaborateurs motivés, qui partagent les valeurs et les ambitions du Groupe.

A cela, s'ajoute la politique de rémunération du Groupe qui propose de nombreux avantages (accords d'entreprise négociés avec les partenaires sociaux en plus de la rémunération individuelle – intéressement et prévoyance – œuvres sociales du CE ...).

Par ailleurs, la création de DOMEA, Institut de Formation d'Aides-soignantes, agréé par arrêté préfectoral, permet au Groupe de disposer d'un vivier de professionnels diplômés.

De même, le Groupe ORPEA a noué de nombreux partenariats avec de grandes écoles et universités (ESCP, Institut Paul Bocuse, Université Sophia Antipolis, Université Paris VI Pierre et Marie Curie, Ecole des Mines de Paris, Institut supérieur de rééducation et psychomotricité, ...), permettant d'assurer un vivier de candidats pour l'encadrement intermédiaire (Directeur d'Etablissement, Chef cuisinier, Surveillant Général / Infirmier Coordinateur, Rééducateur, ...).

5.2.5 – Gestion du risque climatique

► Identification du risque

Les EHPAD 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 évènements 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 ; certains établissements, situés dans la moitié Sud de la France, sont même intégralement climatisés.

Les dispositifs internes au Groupe répondent aux exigences réglementaires dictées dans le Plan Bleu/Blanc, qui doit être activé dans tous les établissements du Groupe dès qu'un niveau d'alerte climatique est atteint.

Conformément au décret 2009-597 du 26 mai 2009 pris pour application de l'article de l'article 7 de la loi n°2004-811 du 13 août 2004 relative à la modernisation de la sécurité civile et relatif à l'agrément ministériel des conventions et accords dans les établissements sociaux et médico-sociaux et à la circulaire n°DGAS/2009/170 du 18 juin 2009 relative 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 diffusion d'une annexe pandémie du Plan Bleu (pour les EHPAD) et du Plan Blanc (pour les Cliniques) ;
- 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 Exploitation 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.

De plus, conformément aux préconisations gouvernementales, tous les établissements du Groupe ont prévu une organisation adaptée de leur fonctionnement dans le cadre d'un plan de continuité de l'activité (PCA) afin d'être en mesure de faire face à une éventuelle pandémie (alerte niveau 6) ou à une contamination localisée, tout en assurant la continuité des soins et la prise en charge des résidents.

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.

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 EHPAD. 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 EHPAD. 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 des ses établissements : investissements et rénovation des bâtiments, localisations en centre ville et optimisation et audit de la qualité. Chaque directeur 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.

En 2013, ce sont plus de 92,4% des correspondants ayant répondu à l'enquête qui recommanderaient un établissement ORPEA ou CLINEA.

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.

De plus, du fait du vieillissement de la population, l'offre de lits d'EHPAD reste bien inférieure aux besoins constatés en France, malgré la création de plusieurs milliers de lits de 2004 à 2010 par le biais de politiques gouvernementales successives, alors que le Commissariat au Plan estimait déjà nécessaire de créer 50 000 à 60 000 lits supplémentaires, les spécialistes du secteur recommandent quant eux la création de plus de 100 000 nouveaux lits. En outre, depuis plus de 3 ans, les créations de nouveaux lits sont quasiment gelées.

5.3 – LA GESTION DES RISQUES PROPRES AU GROUPE ORPEA, OU LIÉS 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.

► Gestion du risque

Dans ce cadre, le Groupe a mis en place 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, de mettre à pied à titre conservatoire la personne visée, 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 notion de bientraitance a été introduite dans notre environnement réglementaire par la loi du 2 janvier 2002, puis reprise en 2007 et 2008 dans des plans ministériels et recommandations de l'ANESM.

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 nommer deux référents bientraitance au sein de chacun de ses établissements.

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.

Ainsi, le Groupe ORPEA sensibilise en permanence ses équipes aux valeurs et bonnes pratiques indispensables au respect de la dignité et de l'individualité de ses résidents/patients. Ces valeurs sont retranscrites d'une part dans la Charte Qualité ORPEA, et font d'autre part l'objet d'une rédaction et d'une personnalisation par chaque établissement du Groupe, dans le cadre des « Engagements de l'Equipe ».

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 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 complexes et contraignantes.

Leur respect exige des moyens financiers et humains considérables pour un groupe comme ORPEA qui gère plus de 400 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 (ERP), les établissements du Groupe ORPEA sont soumis à une réglementation stricte en matière de sécurité des bâtiments.

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, 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 de se conformer aux directives des pouvoirs publics en matière de sécurités sanitaires et incendie.

► 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.

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

- le désenfumage et les SSI pour la sécurité incendie ;
- la modernisation des ascenseurs ;
- l'amélioration des circuits d'eau dans le cadre de la lutte contre la légionelle ;
- l'amiante ;
- l'accès des personnes à mobilité réduite.

- *Politique de maintenance et de sécurité*

De plus, 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 :

- le Bureau de contrôle APAVE effectue périodiquement les vérifications réglementaires obligatoires en matière de sécurité (incendie, ascenseurs, électricité, gaz, ...) et transmet, à l'issue de son passage, un rapport afin que la Direction des Travaux et les Directeurs d'établissement puissent prendre les mesures nécessaires au regard des recommandations de sécurité effectuées.
- des contrats nationaux « Cadre » ont été conclus pour la réalisation de diverses prestations :
 - Laboratoire PROTEC LEA (COFRAC) pour la réalisation des analyses de recherche de légionelles, la potabilité de l'eau de consommation et la vérification de l'eau des bassins de balnéothérapie ;
 - La société ELIS pour le traitement et l'élimination des déchets de soins à risque infectieux (DASRI) conformément à la réglementation ;
 - La société ZAST pour la mise à disposition de groupes électrogènes en cas de rupture électrique, et pour la maintenance des groupes électrogènes existants ;

- La société Air Liquide Santé pour l'approvisionnement et la maintenance des équipements d'oxygène et de vide ;
- La société BLICK pour l'installation des appels malade.

- *Risque incendie*

En matière de sécurité incendie, les établissements du Groupe appliquent rigoureusement les normes en vigueur :

- *Arrêté du 19 novembre 2001 portant approbation de dispositions complétant et modifiant le règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public (ERP type J)*
- *Arrêté du 13 janvier 2004 portant approbation de dispositions complétant et modifiant le règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public*
- *Arrêté du 10 décembre 2004 portant approbation de diverses dispositions complétant et modifiant le règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public (ERP type U)*

Une politique de prévention a été mise en place par le biais de formations dispensées à l'ensemble des collaborateurs du Groupe (deux modules par an : COFIMOBILE et RPTU/EPEP) par la société CHUBB Conseil et formation. De plus, une commission de sécurité est chargée de contrôler tous les 3 ans le respect des mesures de sécurité Incendie préconisées (établissements de type U et J de 3ème et 4ème catégorie).

- *Décret n°95-260 du 8 mars 1995 relatif à la commission consultative départementale de sécurité et d'accessibilité.*

Dans le respect de la réglementation et de la norme AFNOR NFS 61-933, des opérations de maintenance semestrielles (système de sécurité incendie, désenfumage, portes coupe feu...) sont réalisées.

Un registre de sécurité est constitué dans chacun des établissements du Groupe, accessible en permanence 24h/24 aux services de secours.

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 le système de déclaration obligatoire en application de l'article L. 1331-1 du Code de la Santé Publique.

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 :

Les établissements du Groupe ORPEA respectent les recommandations dictées notamment par les circulaires DGS/SD7A/SD5C-DHOS-E4 n°243 du 22 avril 2002 et DGS/SD7A/DHOS-E4/DGAS/SD2/2005/493 du 28 octobre 2005 ainsi que l'arrêté du 1er février 2010, relatifs à la prévention du risque lié aux légionelles, respectivement dans les établissements sanitaires et médico-sociaux.

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

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 par des sociétés agréées (société ART Europe et Audit Process).

Conformément aux préconisations et réglementations en vigueur, tous 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 et comportant notamment :

- les plans et synoptiques du réseau d'ECS et d'EF ;
- le diagnostic du réseau ;
- les opérations de maintenance et d'entretien réalisées ;
- les traitements préventifs de lutte contre le tartre et la corrosion réalisés ;
- les traitements préventifs de désinfection ;
- les traitements curatifs réalisés (choc chimique ou thermique) ;
- les fiches de suivi des températures ;
- les résultats d'analyses de recherche de légionelles et de potabilité de l'eau ;
- les volumes d'eau consommés.

Ainsi, tous les établissements du Groupe effectuent quotidiennement des mesures de température au niveau du départ ECS, de l'échangeur à plaques, et des retours de boucle et hebdomadairement sur des points représentatifs et défavorisés (les points les plus éloignés de la production d'ECS) avant et après le mitigeage.

De plus, selon un planning défini annuellement, des analyses de recherche de légionelles sont effectués dans le respect de l'arrêté du 1er février 2010 par un laboratoire agréé COFRAC.

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.

Une opération de nettoyage, détartrage et désinfection des embouts de robinets, ainsi que des flexibles et des pommeaux de douche, est réalisée chaque semestre, permettant de prévenir tout risque de légionelle.

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.

- *Risque lié à l'eau froide*

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.

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.

- *Risque lié aux brûlures*

Nonobstant, le risque lié aux légionelles, le groupe ORPEA accorde une grande importance au risque de brûlures liées à l'ECS. Ainsi afin de respecter la réglementation (circulaire DGS/SD7A/SD5C-DHOS-E4 n°243 du 22 avril 2002 et arrêté du 30 novembre 2005) et 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'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 (articles R. 1334-14 à R. 1334-29-9, R.1337-2 à R. 1337-5 et annexe 13-9 du Code de la Santé Public, arrêté du 12 décembre 2012 relatif aux critères d'évaluation de l'état de conservation des matériaux et produits de la liste A contenant de l'amiante et au contenu du rapport de repérage, et arrêté du 12 décembre 2012 relatif aux critères d'évaluation de l'état de conservation des matériaux et produits de la liste B contenant de l'amiante et du risque de dégradation lié à l'environnement ainsi que le contenu du rapport de repérage).

Ainsi, tous les établissements construits avant le 1^{er} juillet 1997, ont fait l'objet d'un diagnostic Amiante suivant le décret 96-97 du 7 février 1997 (recherche d'amiante dans les calorifugeages, flocages et faux-plafonds).

Lors de la publication du décret 2001-840 du 13 septembre 2001, ces établissements ont de nouveau fait l'objet d'un diagnostic étendu à d'autres matériaux susceptibles de contenir de l'amiante ainsi qu'à 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 : arrêté du 21 décembre 2012 relatif aux recommandations générales de sécurité et au contenu de la fiche récapitulative du « dossier technique amiante »).

Au cours de l'année 2012, un classeur regroupant l'ensemble de ces pièces (les différents diagnostics, le DTA, les fiches récapitulatives mises à jour, les bordereaux d'élimination, la législation en vigueur) a été mis en place dans tous ces établissements. Ce classeur est consultable par les autorités de tutelles et par les sociétés effectuant des travaux ou des opérations de maintenance.

- *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 :

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.

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.

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 EHPAD 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 est à réaliser dans le cadre du processus d'évaluation interne de l'EHPAD.

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.

- *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 (article R. 1335-1 du Code de la santé publique).

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.

- *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 :

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.

- *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 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 :

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

La iatrogénèse médicamenteuse est graduée suivant l'effet indésirable qui se produit :

- si le patient a une hospitalisation ou une prolongation de son hospitalisation, un pronostic vital en jeu ou un décès, l'événement consécutif est considéré comme indésirable grave ;
- si les troubles sont sans conséquences pour le patient, l'événement est considéré comme mineur.

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

Selon l'Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des Produits de Santé (ANSM), 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.).

L'erreur médicamenteuse est dite avérée lorsqu'elle résulte de l'administration au patient d'un médicament erroné, d'une dose incorrecte, par une mauvaise voie, ou selon un mauvais schéma thérapeutique, etc..., L'erreur médicamenteuse est dite potentielle lorsque l'erreur est interceptée avant l'administration du produit au patient ou latente lorsqu'il s'agit d'une observation témoignant d'un danger potentiel pour le patient.

Gestion du risque :

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

Dans 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...

Dans les établissements sanitaires, 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 sont sans délai pour assurer la sécurité de tous.

Conformément à l'arrêté du 6 avril 2011, les établissements sanitaires assurent le management de la prise en charge médicamenteuse avec un engagement fort de la direction dans la synergie des interventions, l'activation de leviers normatifs et opérationnels, et le partage d'une culture de sécurité pour l'amélioration de la qualité de la prise en charge des patients. La prise en charge médicamenteuse en établissement est un processus complexe comprenant de nombreuses étapes (prescription, dispensation, administration, information du patient...) et impliquant de nombreux acteurs. La prescription est sous la responsabilité du médecin, la dispensation est sous la responsabilité du pharmacien et l'administration sous la responsabilité de l'infirmier.

Chacune de ces étapes comporte des risques pouvant engendrer des erreurs. Ces risques sont étudiés dans chaque établissement pour établir une cartographie. Les axes prioritaires sont ainsi déterminés et font l'objet de groupes de travail spécifiques (CREX, REMED, COMEDIMS...).

La Commission Médicale d'Etablissement (CME) valide et s'engage au déploiement des plans d'actions établis par ces groupes de travail ou sous-commissions. Elles portent les projets et favorisent la communication entre tous les services et les différents acteurs.

Pour tous les établissements du groupe, et toujours dans la perspective de sécuriser le circuit du médicament, ORPEA a déployé des outils de prescription, dispensation et administration informatisés et les a adaptés à chaque secteur d'activité. Ces moyens techniques élaborés et évolutifs permettent à notre groupe de déployer rapidement des sécurités supplémentaires ou de nouveaux processus de sécurisation médicamenteuse suivant l'expérience individuelle.

Le prescripteur et le pharmacien interne disposent pour chaque médicament choisi, d'informations détaillées et à jour sur :

- la liste détaillée des médicaments inscrits au livret thérapeutique de l'établissement ;
- les indications, précautions et contre-indications par une passerelle avec une base de données en vigueur (Banque Claude Bernard) ;
- les interactions médicamenteuses potentielles ;
- les conditions de préparation et d'administration recommandées ;
- l'accès au paramètre biologique du patient (le cas échéant).

En conséquence, les soignants disposent d'un plan d'administration informatisé des médicaments comportant les informations utiles au bon usage et n'ont donc plus de recopiage à réaliser, conformément à la réglementation.

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

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.

De plus le groupe ORPEA déploie des formations sur tous les outils à disposition pour la sécurisation du circuit du médicament et en particulier pour le secteur sanitaire des formations sur le management de la prise en charge médicamenteuse accessibles à tous les salariés « médicaux » ou « administratifs » d'un établissement.

- *Fugue*

Identification du risque :

Le vieillissement de la population, l'augmentation du nombre des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer rendent le risque de fugue en établissement de santé et en EHPAD 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 par le Groupe ORPEA.

Dès l'admission, dans le cadre du bilan effectué par le médecin de l'établissement, 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.

Gestion du risque :

La prévention du risque de chute fait partie intégrante des procédures de bonnes pratiques rédigées par le Groupe ORPEA, tant en termes de prévention que de gestion du risque de chute.

Dès l'admission, le médecin évalue le risque de chute du résident. L'examen clinique est validé par des tests simples mis en place par les équipes paramédicales (ergothérapeutes, psychomotriciens, kinésithérapeutes, ...).

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 :

Les chiffres de 2009 relatent au total 540 000 décès en France dont 10 499 par suicides (Source Inserm).

Le suicide et la crise suicidaire sont un problème de santé publique et c'est une vraie préoccupation au sein de nos établissements de part 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.

Afin de renforcer la prévention au sein de nos établissements, un module de formation « Prévention des risques suicidaires » a été réalisé et est en cours de déploiement sur l'ensemble du Groupe afin de former l'ensemble de nos salariés.

En cas de suicide, une procédure décrit les bonnes pratiques à suivre tant 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.

Pour les cas les plus délicats, le Groupe a mis en place depuis 2009 une cellule psychologique d'urgences institutionnelles ORPEA / Clinea, 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.

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

Produire des repas bons, savoureux, adaptés sur le plan nutritionnel s'accompagne de la qualité de l'hygiène et la sécurité alimentaire. Le Plan de Maîtrise Sanitaire (PMS) est un socle documentaire qui permet à ORPEA de garantir la mise en place et la bonne mise en œuvre par ses équipes opérationnelles des éléments suivants :

- Les procédures décrivant les méthodes à adopter pour chaque étape de fabrication (réception, traitement des végétaux, cuisson...) ;
- Les instructions et affichages détaillant les démarches et spécifications obligatoires à suivre au quotidien (tenue réglementaire, décontamination fruits et légumes, nettoyage du trancheur, les brûlures) ;
- Les enregistrements, véritable preuve de la réalisation des autocontrôles (cahier de contrôle à réception, relevé de passage en cellule, suivi du plan de nettoyage, et de désinfection...).

Le plan de maîtrise sanitaire d'ORPEA est un référentiel interne qui 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.

Le Plan de maîtrise sanitaire comprend les éléments nécessaires à sa mise en place :

- les bonnes pratiques d'hygiène formalisées par des protocoles disponibles dans le portail qualité ;
- la méthode HACCP ;
- l'analyse des risques (vis-à-vis des dangers biologiques, physiques et chimiques) et des points critiques ;
- le système de traçabilité et de contrôle ;
- la gestion des actions correctives.

La sécurité alimentaire est garantie par le suivi de la qualité sanitaire. Ce suivi est à réaliser dans le cadre de la restauration collective des établissements. Le suivi de la qualité sanitaire des produits fabriqués est sous-traité à un laboratoire extérieur (Silliker).

La fréquence de ce suivi est définie dans le contrat.

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 et dans un créneau horaire ne perturbant pas la production (en dehors du service par exemple). Il doit se présenter à l'équipe à son arrivée. Les produits ainsi prélevés sont envoyés au laboratoire dès le lendemain pour analyse à J+1 ou J+3 ou 5 (cas des cuisines centrales).

La méthode d'analyse est réglementée et le laboratoire respecte des procédures émises par l'organisme AFNOR. Les germes recherchés varient en fonction du produit analysé : on n'analysera pas de la même manière un fromage à moisissures (naturelles) et une crudité.

Exemples d'analyses et de périodicité des tests :

- Analyses bactériologiques : 3 par mois dont à minima une entrée / un plat / un dessert par trimestre ;
- Prélèvement de surface sur le matériel deux fois par mois ;
- Listeria : un test par trimestre ;
- Audits locaux : un par an ;
- Audits hygiène : trois par an ;
- Analyse microbiologique de l'eau du réseau : une par an.

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.

On voit émerger une concurrence plus significative compte tenu du mouvement de concentration observé sur le secteur de la prise en charge de la Dépendance depuis quelques années. 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 car, hormis quelques Groupes (Korian-Medica, DVD, ...), le secteur reste atomisé : avec 83 231 lits fin 2013, les 15 premiers Groupes privés français ne représentent que 15% du nombre total de lits d'EHPAD en France (*le Mensuel des Maisons de Retraite - Janvier 2013*). Il reste encore environ 30 000 lits (soit environ 700 établissements) dans des établissements indépendants, généralement de type familial. 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.

D'autre part, la fusion annoncée entre Korian et Medica réduit le nombre de groupes nationaux et donc le nombre d'acheteurs potentiels.

Enfin, ORPEA est également actif à l'international où le secteur est atomisé et où les besoins d'établissements pour personnes âgées dépendantes sont importants.

► **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 : la croissance du réseau ORPEA s'établit en moyenne à 3 400 lits par an depuis 2002 (soit +17% par an).

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 process 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, permet à ORPEA de bénéficier de la confiance de ses partenaires bancaires.

Par ailleurs, ORPEA dispose d'une structure financière flexible, avec des covenants très en deçà des limites autorisées. Depuis le 2nd semestre 2012, ORPEA a largement diversifié ses sources de financement en procédant à différentes émissions :

- placements privés obligataires auprès de grands institutionnels français (compagnies d'assurance et Groupes mutualistes) pour 428 M€ entre mi 2012 et fin 2013 ;
- émission d'ORNANE pour 198 M€ en juillet 2013 ;
- augmentation de capital fin 2013 pour 100 M€.

Ainsi, au 31 décembre 2013, le Groupe disposait d'une trésorerie de 468 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

Comme il a été indiqué au précédent chapitre, une grande partie de cet immobilier est développé par le Groupe ORPEA lui-même.

Le Groupe est par conséquent soumis à tous les risques de construction, dont notamment :

- recours de tiers contre le permis de construire, pouvant conduire à des retards dans le démarrage des travaux,
- retards dans la livraison d'un chantier, compte tenu notamment de la défaillance de sous-traitants ou de la survenue d'intempéries,
- avis momentanément défavorable des Commissions de sécurité et d'accessibilité handicapé, pouvant retarder le démarrage de l'exploitation,
- apparition de malfaçons.

Afin de limiter ces risques, le Groupe dispose en interne d'un service Maîtrise d'Ouvrage. Ce service, avec l'aide d'architectes extérieurs, élabore les projets de permis de construire en étroite collaboration avec :

- les opérationnels (directeurs régionaux, direction médicale, et service tarification) afin notamment d'arrêter un projet fonctionnel pour la bonne exploitation de l'établissement et la bonne organisation de la prise en charge ;
- les services administratifs des collectivités locales auxquels le projet est présenté et avec qui il est discuté avant le dépôt de la demande de permis de construire, ce qui facilite l'instruction et la délivrance des arrêtés de permis de construire.

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 part 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 Maitrise 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 capés, afin de prémunir le Groupe contre un risque d'inflation.

Lors du renouvellement, ORPEA dispose d'une certaine flexibilité car le Groupe est propriétaire de l'autorisation d'exploitation de l'établissement.

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 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.

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 plus de 10 ans. Sa mission va bien au-delà de la simple sélection de fournisseurs ou sous traitants. Ce département permet 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 de 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.

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 16,5% de son chiffre d'affaires consolidé 2013 à l'international : la Belgique représente 9,8% du chiffre d'affaires consolidé, l'Espagne 3,1%, l'Italie 2,4% et la Suisse 1,2%.

L'exploitation d'établissements de prise en charge de la dépendance dans ces pays est soumise à une réglementation relativement proche du modèle français. 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.

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.

5.3.11 – Gestion des risques environnementaux et des conséquences environnementales de l'activité du Groupe

Le Groupe ORPEA a engagé depuis de nombreuses années une démarche d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité de la prise en charge des résidents et patients. Parallèlement, en sa qualité de maître d'ouvrage de ses établissements, ORPEA a également souhaité développer un processus qualité de ses constructions. A ce titre, ORPEA prend en compte dans ses nouveaux projets de construction la maîtrise des énergies renouvelables et les principaux critères de la démarche HQE afin de limiter les impacts de ses constructions sur l'environnement extérieur, tout en assurant des conditions de vie saines et confortables à l'intérieur de l'établissement.

Pour ce faire, la maîtrise d'ouvrage d'ORPEA a étudié les 14 cibles de la démarche HQE, a défini un niveau de prise en compte pour chacune, puis les a transcrites en actions à décliner sur chaque nouveau chantier.

Ainsi, les choix techniques et constructifs retenus pour les nouveaux projets de construction d'établissements permettent de s'inscrire dans **une démarche de construction durable**.

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 : 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'exposition sur un axe Nord - Sud du bâtiment est favorable à l'utilisation de panneaux solaires ;
- 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.

Par ailleurs, ORPEA s'efforce d'utiliser des matériaux naturels, et trouvés, dans la mesure du possible, à proximité du chantier (laine de cellulose, de chanvre...).

Enfin, ORPEA intègre également dans ses nouvelles constructions les problématiques de réduction des consommations d'énergie, et fait appel, autant que possible, aux énergies renouvelables (selon les établissements : chaufferie à bois, énergie solaire thermique pour la production d'eau chaude sanitaire, énergie solaire photovoltaïque pour la production d'électricité, isolation thermique, système de récupération des eaux pluviales pour l'arrosage des espaces verts...).

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, le tarif dépendance est globalement couvert par l'Allocation Personnalisée d'Autonomie versée par le Conseil Général.

Afin de se prémunir contre le risque d'impayés, les EHPAD 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 lie a l'endettement du Groupe ORPEA

Jusqu'en 2008, le Groupe ORPEA a principalement financé son développement par recours à l'emprunt au près 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 a été amplifiée en 2013 et a permis de faire évoluer considérablement le profil de la dette :

- la dette nette non bancaire représente 45% de la dette nette à fin 2013, contre 11% à fin 2011 ;
- la maturité moyenne de la dette nette a été allongée et s'est établit à 5,8 ans fin 2013, contre 4,1 ans fin 2011.

L'endettement brut du Groupe ORPEA s'élève au 31 décembre 2013 à 2 420 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 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 86%.

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 2013.

Au 31 décembre 2013, le Groupe disposait d'une trésorerie d'un montant de 468 M€, notamment grâce au produit de l'augmentation de capital réalisée fin 2013.

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 2013.

► **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 il reçoit principalement l'Euribor (3m) et paye un taux fixe spécifique à chaque contrat et d'options de taux d'intérêts (caps, collars, etc...). Le Groupe met en œuvre une comptabilité de couverture conforme à IAS 39, qualifiant ces opérations de couvertures de flux de trésorerie futurs. Les plus et moins values latentes résultant de la valeur de marché de ces dérivés sont comptabilisées en capitaux propres à la clôture de l'exercice.

Portefeuille de dérivés de taux :

Au 31 décembre 2012, le notionnel moyen mature à 1 an du portefeuille de dérivés s'élève à 1 410 M€. Au 31 décembre 2013, le notionnel moyen mature à 1 an du portefeuille de dérivés s'élevait à 1 366 M€. Comme au 31 décembre 2012, 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 2013, le Groupe a une dette nette de 1 952 M€ dont environ 45% sont nativement à taux fixe, le solde étant à taux variable.

Compte tenu des couvertures mises en place :

- l'effet d'une hausse de la courbe des taux de 1% (100 points de base) augmenterait la charge financière du Groupe (avant impôt et activation des frais financiers) de 2,4 M€ ;
- l'incidence d'une baisse de (0,2)% (20 points de base compte tenu du niveau actuel des taux) diminuerait la charge financière de 0,5 M€.

Les positions de couverture sont précisées au 3.13.1 de l'annexe aux comptes consolidés 2013.

► Risque de change

ORPEA n'est pas exposé au risque de change car la quasi-totalité de l'exploitation du Groupe est réalisée en zone Euro. Deux établissements se situent en dehors de ce périmètre : Il Clinique La Métairie et la clinique de Bois Bougy en Suisse. Toutefois, avec un chiffre d'affaires de 19,5 M€, ces deux établissements ne représentent que 1% de l'activité consolidée du Groupe.

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. RAPPORT RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

6.1 – INFORMATIONS SOCIALES

6.1.1 – Emploi : une politique de recrutement très 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 25 201 collaborateurs fin 2013 contre 23 057 à fin 2012, soit une progression de 9,3% sur un an.

► Répartition des effectifs et stabilité de l'emploi

	Groupe	France	International	Belgique	Espagne	Italie	Suisse
Effectif ¹	25 201	20 424	4 777	2 669	1 263	726	119
Recrutements ²	4 641	4 569	N/A	N/A	72	N/A	N/A
Départs ³	3 186	3 186	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
% moyen CDI	84%	84%	84%	84%	82%	90%	81%
% moyen CDD	16%	16%	16%	16%	18%	10%	19%
% moyen temps plein	78%	81%	66%	50%	90%	86%	63%
% moyen temps partiel	22%	19%	34%	50%	10%	14%	37%
% moyen Hommes	18%	18%	19%	20%	13%	21%	30%
% moyen Femmes	82%	82%	81%	80%	87%	79%	70%
% moyen de cadres ⁴	11%	11%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
% moyen de non-cadres	89%	89%					

¹ en personnes physiques présentes au 31/12/13 tous types de contrats confondus

² Recrutements en CDI (sur le périmètre France, tous établissements confondus)

³ Dont 701 licenciements (sur le périmètre France, tous établissements confondus)

⁴ La notion de cadre est proprement française

Au 31 décembre 2013, près de 81% de l'effectif (20 424 collaborateurs) se situe en France, le solde se répartissant dans les autres pays d'implantation du Groupe (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. 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 en Europe ont signé un contrat à durée indéterminée ;
- 78% des collaborateurs travaillent à temps plein en 2013, dont 81% 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 et en favorisant l'emploi à temps plein pour le plus grand nombre.

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 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, psychologue, animateur, restauration...).

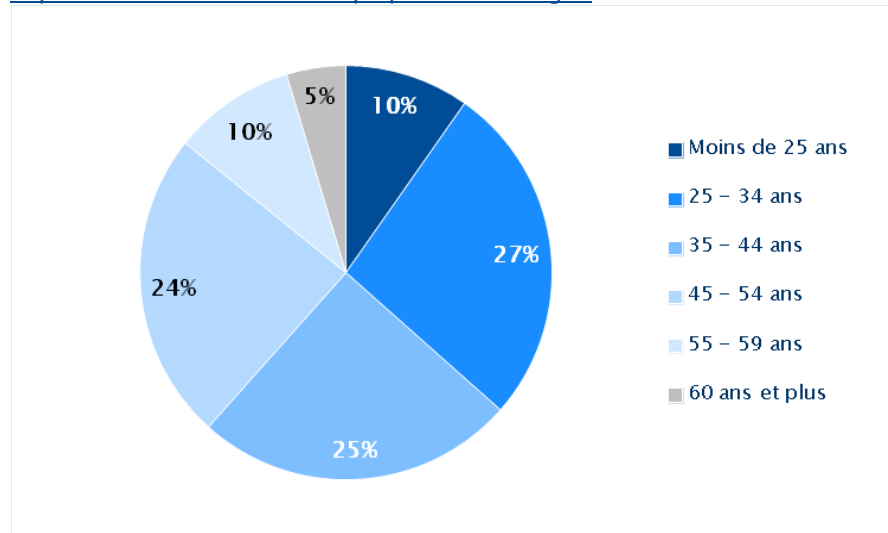
En outre et même si notre système d'information ne nous permet pas à ce jour de connaître exactement le volume d'heures, le recours à l'intérim reste marginal et ne répond qu'à des besoins ponctuels exceptionnels justifiés notamment par l'urgence afin d'assurer la continuité des soins avec du personnel infirmier par exemple.

Le Groupe a recours à la sous-traitance essentiellement dans le domaine du traitement du linge.

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.

	Groupe	France	International	Belgique	Espagne	Italie	Suisse
Moins de 25 ans	10%	10%	9%	11%	6%	5%	NC
25 – 34 ans	27%	27%	26%	28%	26%	16%	NC
35 – 44 ans	25%	24%	30%	30%	27%	33%	NC
45 – 54 ans	24%	24%	25%	22%	28%	28%	NC
55 – 59 ans	10%	10%	8%	6%	9%	12%	NC
60 ans et plus	5%	5%	3%	2%	4%	6%	NC

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. Sur les 5 dernières années, le Groupe a créé plus de 6 000 emplois pérennes (nouveaux emplois créés ne venant pas en remplacement de départs) et non délocalisables dans toutes les régions de France. En 2013, avec

l'ouverture de 1 800 lits, ORPEA a créé 1 200 emplois, en contrat à durée indéterminée, en grande partie en France.

Ces créations d'emplois et les renouvellements liés aux départs naturels ont permis au Groupe de recruter au total 4 569 personnes en France en 2013.

Avec près de 8 000 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.

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.

Enfin en 2013, ORPEA a développé de nouvelles initiatives pour attirer de jeunes talents au sein des établissements du groupe.

Dans ce cadre, 7 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.

En raison de la visibilité de son secteur et de sa politique de développement, le nombre de licenciement n'est pas significatif par rapport à l'effectif total du groupe.

Sur le périmètre France, le nombre de licenciements, tous motifs confondus, est de 701.

Les licenciements sont essentiellement de nature individuelle, motivés par des fautes professionnelles, notamment en cas de suspicion de maltraitance.

► Politique de rémunération

ORPEA a toujours déployé une politique de rémunération égalitaire et motivante. Au-delà des grilles de salaire, la politique de rémunération propose de nombreux avantages : accords d'entreprise négociés avec les partenaires sociaux en plus de la rémunération individuelle – intéressement et prévoyance – œuvres sociales du CE, prime de partage des profits, ...

La rémunération moyenne mensuelle brute dans les établissements français d'ORPEA, hors personnel du Siège, est de 2 005 € en 2013. Elle correspond à la somme des rémunérations brutes pondérée par la somme des ETP en heures au contrat. Cette moyenne n'est cependant pas représentative étant donné la grande diversité des postes et des qualifications au sein du Groupe : médecins spécialisés, infirmières, aides soignantes, auxiliaires de vie, administratif, ...

En Espagne, la rémunération moyenne mensuelle brute est de 1 317 €, 1667 € en Italie et 5 546 CHF en Suisse.

En Belgique, il ne nous est pas possible d'obtenir à ce jour cette information de la part du service externalisé de gestion de la paie.

► 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. 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.

6.1.2 – 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 ;
- 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 équivalent 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.

Pour le Groupe, le taux d'absentéisme s'établit à 9,0% en 2013,

Pour la France, le taux d'absentéisme est calculé en rapportant les heures d'absence réelles au nombre d'heures théoriquement travaillées (Total des heures d'absences / Total heures théoriquement travaillées). Il s'établit à 8.8%.

Pour la Suisse et l'Italie, le taux d'absentéisme est calculé en rapportant le nombre d'heures qui auraient dû être travaillées au nombre d'heures réellement travaillées. Les taux s'établissent respectivement à 3.7% en Suisse et 11.3% en Italie.

La Belgique présente un taux d'absentéisme de 10,1%, résultat du rapport des ETP de maladie payée et absences non payées sur le nombre total d'ETP.

ORPEA essaye en permanence d'améliorer les conditions de travail de ses équipes, notamment au travers de la signature d'accords d'entreprise avec les partenaires sociaux.

6.1.3 – Un dialogue social régulier 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 1^{er} trimestre 2011.
- **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 1^{er} trimestre 2011, en concomitance avec celles des délégués du personnel.

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 œuvres sociales, permettant aux salariés, 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.

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...

► **Les accords d'entreprise**

- **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 relatif 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, l'objet des accords signés en 2011 par l'entreprise est de garantir la 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...

– **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. Leur renouvellement est de nouveau prévu début 2014.

Dans ce cadre et grâce à l'implication de l'ensemble des acteurs, le taux d'emploi de travailleurs handicapés est de 5,92 % pour le périmètre France en 2013, atteignant près de 7% sur le seul périmètre ORPEA, inclus le Siège.

Ce taux progresse encore par rapport à 2012 où il s'établissait pour le périmètre France à 5,47%.

Selon une étude de la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (Dares) de novembre 2013, le taux d'emploi des travailleurs handicapés dans les établissements privés assujettis (en ETP) était de 3% en 2011.

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 2013 en faveur des travailleurs handicapés telles que :

- la participation de directeurs à un HANDICAFE dédié au contrat d'apprentissage et de professionnalisation pour développer le recours à l'alternance ;
- l'intervention de la Mission Handicap à des réunions avec les Directions Régionales afin de conseiller les directeurs en matière de recrutement de travailleurs handicapés ;
- un 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.

– Accords sur le maintien et le retour dans l'emploi des salariés seniors

Des accords en faveur de l'emploi des salariés seniors ont également été signés en septembre 2009 et renouvelés en 2012 pour la France.

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.

Fin 2013, la plupart des objectifs fixés, notamment en termes de maintien dans l'emploi, étaient atteints. 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. 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 relatif 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.

Dès 2013, des formations à la prévention des risques psychosociaux ont été mises en place à destination des managers, reconduites sur 2014.

Des accords portant sur la prévention du stress au travail avaient préalablement été signés en février 2010 ce qui a valu au Groupe ORPEA d'être classé « en vert », selon le modèle des feux tricolores, par le Ministère du travail.

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.

6.1.4 – Prévention des risques et préservation de la santé 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 poste 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, ... Plus de 200 personnes ont été formées en 2013 à l'animation de la prévention des risques professionnels liés à la manutention, l'objectif est que chaque établissement du Groupe soit doté d'un animateur-formateur sur cette thématique.

Les engagements pris en ce sens par le Groupe sont sur le point d'aboutir à la signature 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. D'après les statistiques publiées par la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) pour l'année 2012, le taux de fréquence moyen des accidents du travail en France se situe à 27,7 pour le secteur de la Santé. En 2013, en France (périmètre des établissements de l'UES ORPEA et SAS CLINEA), ORPEA a enregistré un taux de fréquence de 29,6, sachant que ce taux a été calculé sur la base des heures théoriquement travaillées.

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 (périmètre des établissements de l'UES ORPEA et SAS CLINEA), en 2013, il se situe à 1,04, soit un niveau bien inférieur à la moyenne.

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.

En raison de son secteur d'activité, le nombre de maladie professionnelle n'est pas significatif du tout.

► Mise en place d'une cellule psychologique

En parallèle et dans un souci d'accompagner des collaborateurs soumis à une charge émotionnelle du fait même de notre secteur d'activité, le Groupe a mis en place depuis 2009 une cellule psychologique dite « démarche d'intervention en situation d'urgence institutionnelle », constituée essentiellement de psychologues diplômés.

Les principaux objectifs de cette cellule sont, par la mise en place de Groupes de travail et / ou Groupes de paroles :

- de soutenir et d'aider une institution en situation d'urgence liée donc à un événement violent potentiellement traumatique qui fait irruption dans le cours de la vie institutionnelle et qui menace l'intégrité psychique et/ou physique des membres de l'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 2013, une vingtaine d'interventions ont ainsi été réalisées ayant permis de rétablir un sentiment de sécurité ou de sérénité au sein des équipes. Depuis sa création, plus de cinquante interventions ont eu lieu, preuve du succès de cette initiative.

Enfin, cette politique de développement de l'emploi associée à une dynamique 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.

6.1.5 – La formation : engagement qualité et professionnalisation des collaborateurs

L'année 2013 a été marquée par une consolidation du système de financement de la formation professionnelle continue et par l'optimisation des obligations supplémentaires en termes d'actualisation des connaissances de nos collaborateurs.

Sur l'année 2013, ORPEA a dispensé près de 250 845 heures de Formation continue, dont 173 000 heures en France, soit 10,1 heures par salarié en CDI, en moyenne. Etant donné la diversité 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, 77 845 heures en 2013, soit une hausse de 56% par rapport à 2012 :

- 30 052 heures en Belgique, soit près de 11,26 heures par salarié en CDI. Le rythme de formation a ainsi doublé par rapport à 2012 dans ce pays, notamment du fait de l'intégration de Medibelge et des autres acquisitions réalisées ces dernières années.
- 31 520 heures en Espagne, soit 25 heures par salarié en CDI, notamment en raison de l'intégration d'Artevida.
- 7 415 heures en Italie, soit plus de 10 heures par salarié en CDI.

► 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 pleine 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, 1 600 journées de formations non-diplômantes ont été organisées, 9 250 collaborateurs ont pu bénéficier de ces journées de formations courtes en 2013. Le service Formation a travaillé, en 2013, à maximiser la présence de collaborateurs lors de ses sessions de formation, permettant de faire progresser de 32% le nombre de bénéficiaires par rapport à 2012. Les thématiques de formation ont touché l'ensemble des métiers représentés au sein du Groupe.

La thématique sur la qualité d'hébergement au sein de nos établissements en est la preuve. En effet, celle-ci permet aux directeurs d'être au cœur du système préconisé en formation et de réfléchir à un processus d'amélioration continue en collaboration avec son équipe sur le terrain.

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 2013, la mutualisation des savoir-faire du Groupe n'a cessé de croître se traduisant toujours par le jeu des vases communicants entre chaque spécialité (EHPAD, 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. DOMEA, l'école d'Aides-soignants du Groupe, 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. En 2013, 17 personnes ont été diplômées des DU perfectionnement en soins psychiatriques, diplôme universitaire mis en place par la Division Psychiatrie du Groupe en partenariat avec l'université d'Amiens ainsi que du DU Qualitologie

► Formations qualifiantes

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. 82 VAE AS/AMP et 34 Master 2 ou titres professionnels de niveau équivalent ont débuté en 2013, soit le double par rapport à 2012 (15 en Master 2).

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 20 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 accentué 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 325 écoles (+12% par rapport à 2012), se traduisent par l'accueil de nombreux stagiaires en formation initiale (plus de 5 800), l'embauche de nouveaux collaborateurs en contrat d'alternance (près de 170 contrats signés en 2013), le développement de programmes spécifiques de formation ou la promotion de nos établissements auprès de leurs étudiants.

Des partenariats ont notamment été renforcés avec 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 Master1 et ayant un projet professionnel dans cette thématique ou des professionnels du secteur sanitaire ou du secteur médico-social, titulaires d'un Master1 ou d'un niveau équivalent..

L'ESCP EUROPE, a accueilli la promotion 2 CADRELAN Stratégique et a validé les acquis professionnels des participants n'ayant pas le niveau requis pour accéder au Mastère Spécialisé en Management Médical et Gestion Hospitalière. Ces programmes sont destinés 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.

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 du terrain. En 2013, 385 collaborateurs (contre 250 en 2012) 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...).

► **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 fait toujours 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, les loisirs.

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 ou à l'animation d'équipe et, plus récemment à la prévention des risques psycho-sociaux qui ont été mises en place. 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 ...).

► **ORPEA, acteur engagé dans la politique de formation du secteur**

En 2013, ORPEA a pu s'investir pleinement dans la « politique formation » de Branche en siégeant au sein des Instances Paritaires comme le Conseil d'Administration d'ACTALIANS (L'OPCA désigné par la Branche) ou la Commission Paritaire de l'Emploi et de Formation Professionnelle, 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 la prévention des risques psychosociaux ou la pénibilité au travail, représentant ainsi 854 heures-stagiaires en 2013.

► **Un engagement fort de la Division Psychiatrie dans la formation continue**

La division Psychiatrie est très soucieuse de l'excellence professionnelle de ses collaborateurs et consacre un important budget à des formations externes et internes. Parmi ses actions importantes, il a été mis en place en collaboration avec l'Université d'Amiens un DU d'approfondissement des connaissances en psychopathologie et en clinique essentiellement à l'usage des infirmiers. De même, la division a créé en interne le CISP qui poursuit le même but : recréer une spécialisation d'infirmier psychiatrique.

Le congrès annuel « Rencontres nationales Clinéa » permet aux médecins de la division de rencontrer les meilleurs spécialistes selon les thèmes retenus.

Toujours à destination des soignants et paramédicaux en vue d'une meilleure maîtrise de leurs pratiques dans le cadre de prises en charge individuelles ou groupales, d'autres formations comme « la protection juridique des mineurs » ; « la gestion des outils numériques » ; « l'initiation aux thérapies cognitives et comportementales » ; « le CSPP » (Certificat de Soins en Pédopsychiatrie) ; « la bientraitance » ; « la prévention des risques suicidaires » ; une formation de 9 jours « bienvenue chez les pys », à destination des cadres administratifs (Directeurs, Adjoints...) permet d'optimiser la bonne marche de nos Cliniques Psychiatriques par une parfaite compréhension du cœur de métier.

Enfin, le service Formation permet aux professionnels de toutes les catégories d'améliorer leurs pratiques et leur culture dans leurs domaines respectifs.

6.1.6 – Une politique sociale pour l'égalité 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 6.3, 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.

6.1.7 – 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– CLINEA 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–CLINEA 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 part 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.

6.1.8 – Note méthodologique du reporting social

► Organisation et outils de reporting

A ce jour, les informations sociales sont remontées 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.

► Périmètre de restitution des données en France

Les indicateurs concernent tous les établissements français du groupe en exploitation au 31 décembre 2013. Ce périmètre global concerne les informations suivantes : effectif total, effectif en CDI et en CDD, en temps plein et temps partiel, en contrat cadre et non cadre, la répartition des salariés par sexe, par âge, la rémunération moyenne, l'absentéisme, le nombre d'heures de formation et le taux d'emploi des travailleurs handicapés.

En revanche, le périmètre de restitution des données est différent pour les indicateurs suivants :

- Le nombre de recrutements et de départs a été déterminé sur l'ensemble des établissements (y compris ceux en restructuration) ;
- Les taux de fréquence et de gravité d'accidents de travail ont été déterminés sur tous les établissements appartenant aux CHSCT ORPEA ou CLINEA.

► Précisions complémentaires

France

- Le taux de CDD comprend également tous les autres types de contrats rémunérés.
- Le temps de travail d'un salarié en Equivalent Temps Plein (ETP) est de 151,67 heures. Tous les salariés dont le temps de travail est inférieur à ce nombre sont considérés comme travaillant à temps partiel.
- Les recrutements correspondent à tous les CDI signés sur l'année, y compris les salariés qui ne sont plus présents au 31 décembre 2013.
- Le taux d'absentéisme est calculé en rapportant les heures d'absence réelles au nombre d'heures théoriquement travaillées. Les absences retenues pour le calcul du taux d'absentéisme correspondent aux cas suivants : maladies, accidents de travail, maternité, absences pour raisons personnelles, congés sans solde, événements familiaux et enfant malade.
- Les mini-formations (formations de moins d'une heure sur des thématiques spécifiques aux établissements) ne sont pas prises en compte.

Belgique

- Pour le taux d'absentéisme, le calcul est fait de avec la formule suivante : $\text{ETP Maladie payée} + \text{ETP absences non payées} / \text{ETP total}$. Ce qui comprend les heures d'absence pour maladie payée (30 premiers jours de maladie), les absences maladie plus de 30 jours, les absences accident de travail plus de 30 jours, les absences pour maladie 1er mois non payé et les absences pour maladie plus de 12 mois.
- Les mini-formations sont prises en compte.

Espagne

- Le taux d'absentéisme correspond aux jours travaillés divisé par les jours d'absences maladie (payées ou pas), les jours d'absence des maladies professionnelles et jours d'absence liées aux accidents du travail.

Italie

- Taux d'absentéisme : différence entre heures théoriquement travaillées pendant l'année 2013 et heures effectivement travaillées pendant l'année 2013.

Suisse

- Le calcul du taux d'absentéisme correspond au rapport entre le nombre d'heures théoriquement travaillées et les heures réellement travaillées. Les heures d'absence décomptées étant les absences maladies, les absences liées aux accidents du travail et les maladies enfant.

6.2 – INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

6.2.1 – Politique environnementale générale 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 de la sécurité sanitaire 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 avait d'ailleurs reçu le prix du business vert dans le cadre du prix de l'Entrepreneur 2010.

ORPEA souhaite désormais s'engager 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 les 3 prochaines années, sur le périmètre France pour 2013, 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.

Ainsi, 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 Maîtrise 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 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, en se référant aux recommandations de l'ADEME et autres associations reconnues sur le sujet, 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 au 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 risques environnementaux.

6.2.2 – Gestion des enjeux liés au changement climatique

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.

L'efficacité énergétique des bâtiments est 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.

6.2.3 – Prévention de la pollution et gestion des déchets

L'agent d'entretien de chaque établissement est en charge de l'évacuation des déchets, suivant un protocole bien défini.

► La gestion des déchets médicaux

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).

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.

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.

Suite à un changement de prestataire récemment, le suivi de la production des déchets sera opérationnel pour 2014.

► 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 en cours 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 en découleront et seront mises en place dès le 2^{ème} trimestre 2014, 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.

Une réflexion est en cours concernant la valorisation des déchets par le biais d'une expérimentation sur le compostage des déchets de restauration. Ce test est envisagé dans les mois à venir en lien avec notre service « Espaces Verts » afin d'étudier la faisabilité de mise en œuvre dans un établissement de soins, et les bienfaits observés sur la réduction de la production de déchets.

6.2.4 – Utilisation durable des ressources naturelles et énergétiques

Dans le cadre de son plan d'actions pluriannuel, le groupe ORPEA souhaite s'engager à réduire la consommation énergétique de ses établissements en optimisant l'utilisation des ressources.

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 gestion technique centralisée).

Pour ce faire, un contrôle et une analyse mensuelle des dépenses d'énergie ont été mises en place en 2013 afin d'identifier les problématiques (fuite, dépassement, benchmark entre sites...) et les établissements énergivores. En 2014, cette démarche sera poursuivie par la mise en place d'un suivi hebdomadaire et d'une analyse précise des dépenses d'énergie.

► Consommation et gestion du gaz et de l'électricité

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 ;
- installations de luminaire basse consommation ;
- installation de brise-jets sur tous les sites pour limiter les consommations d'eau ;
- optimisation des contrats d'achats 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'Énergie (CEE) ;
- optimisation de la flotte de véhicules par le référencement de modèles en fonction de leur étiquette CO².

► Consommation et gestion de l'eau

ORPEA surveille les compteurs et bien entendu les facturations. 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.

Pour réduire la consommation d'eau et promouvoir les énergies renouvelables, les nouvelles constructions du groupe prévoient un ballon de stockage de l'eau chaude sanitaire chauffée par les capteurs solaires, mais aussi la récupération et la gestion des eaux de pluie pour l'entretien des espaces verts par exemple.

Dans le cadre de la politique environnementale globale du groupe dont l'objectif est de conjuguer économie d'énergie et qualité de vie au sein des établissements pour les résidents, les patients, et le personnel, ORPEA installe des mitigeurs thermostatiques.

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 par des sociétés agréées (société ART Europe et Audit Process).

Conformément aux préconisations et réglementations en vigueur, tous 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 et comportant notamment :

- les plans et synoptiques du réseau d'ECS et d'EF ;
- le diagnostic du réseau ;
- les opérations de maintenance et d'entretien réalisées ;
- les traitements préventifs de lutte contre le tartre et la corrosion réalisés ;
- les traitements préventifs de désinfection ;
- les traitements curatifs réalisés (choc chimique ou thermique) ;
- les fiches de suivi des températures ;
- les résultats d'analyses de recherche de légionelles et de potabilité de l'eau ;
- les volumes d'eau consommés.

Ainsi, tous les établissements du Groupe effectuent quotidiennement des mesures de température au niveau du départ ECS, de l'échangeur à plaques, et des retours de boucle et hebdomadairement sur des points représentatifs et défavorisés (les points les plus éloignés de la production d'ECS) avant et après le mitigeage.

De plus, selon un planning défini annuellement, des analyses de recherche de légionelles sont effectués dans le respect de l'arrêté du 1er février 2010 par un laboratoire agréé COFRAC.

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.

Une opération de nettoyage, détartrage et désinfection des embouts de robinets, ainsi que des flexibles et des pommeaux de douche, est réalisée chaque semestre, permettant de prévenir tout risque de légionelle.

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.

► 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).

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.

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.

Avant chaque achat de terrain, ORPEA s'assure que les sols ne sont pas pollués et procède si nécessaire à la dépollution des sols.

Quelques exemples d'applications :

- EHPAD Paris : intégration des contraintes de la RT 2005, avec des compléments comme le raccordement au réseau CPCU, afin d'éviter la réalisation des centrales de chauffage et de production de froid indépendantes ;
- EHPAD à Marseille : intégration de sources d'énergie renouvelable sur la création de l'établissement avec la mise en place d'un puits canadien et des capteurs solaires pour l'eau chaude sanitaire ;
- EHPAD à Clamart : isolation thermique par extérieur, chaudière gaz à condensation (+10% de performance par rapport à des chaudières standards), pompe à chaleur air/eau et à débit variable (faible consommation), ventilation double flux, avec sonde CO² pour ajuster les débits en fonction de la présence des personnes, ventilo-convecteurs faible consommation, éclairage sur détecteur de présence, et limité à 10W/m², et éclairage extérieur associé à une cellule crépusculaire.

6.2.5 – Protection de la biodiversité

L'activité d'ORPEA a peu d'incidence sur la biodiversité.

Au niveau de l'utilisation des sols, les espaces libres sont dans la mesure du possible végétalisés.

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.

Un tableau de bord est en cours de réalisation pour évaluer les actions mises en place et les propositions des fournisseurs

6.2.6 Note méthodologique du reporting environnemental

Les informations environnementales sont communiquées au sein de ce rapport de manière qualitative. Les processus de collecte, de consolidation et de contrôle des indicateurs quantitatifs ne sont pas suffisamment matures pour permettre une communication de ces indicateurs

6.3 – INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIETAUX

6.3.1 – Un engagement fort pour promouvoir l'emploi et la vie des régions

► Recrutements et création d'emplois

A travers son réseau de plus de 400 établissements en Europe, ORPEA est un acteur dynamique du marché de l'emploi dans les régions. Le Groupe offre une grande diversité de métiers dans tous ses établissements : soignants, hôteliers, administratifs

Grâce à sa politique de développement et de création de nouveaux établissements, ORPEA crée régulièrement de nombreux emplois pérennes, non délocalisables.

De plus, avec près de 8 000 lits en construction ou restructuration, ORPEA contribue également à maintenir des milliers d'emplois dans le secteur du BTP.

► Des partenariats nombreux avec les écoles et les instituts de formation

Afin de valoriser son image et son secteur d'activité, le Groupe met en place des partenariats locaux forts avec les écoles d'aides soignantes, d'infirmières, des écoles de commerce ou des universités. Ces partenariats, entérinés par le versement de la taxe d'apprentissage à plus de 325 écoles, se traduisent par l'accueil de nombreux stagiaires en formation initiale (plus de 5 800), l'embauche de nouveaux collaborateurs en contrat d'alternance (170 contrats signés en 2013), le développement de programmes spécifiques de formation ou la promotion de nos établissements auprès de leurs étudiants.

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 et d'attirer de nouveaux talents.

6.3.2 – Un engagement pour promouvoir l'éducation à la santé au sein des régions

► Des établissements ouverts à la population pour des journées d'information

Tous les établissements du Groupe organisent régulièrement des rencontres avec la population sous la forme de journées portes ouvertes pour informer, prévenir et aider la population sur différentes thématiques liées au Grand Age, et apprendre ainsi 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.

► Des défibrillateurs au sein des établissements accessibles à tous

Dans la cadre de la lutte contre le risque d'accidents cardiaques, le Groupe ORPEA a équipé, volontairement d'un défibrillateur, l'ensemble des ses Résidences Retraite médicalisées situées 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 fragilisées.

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 à une défibrillation au plus grand nombre.

Dans cette optique, afin que ces 161 défibrillateurs soient accessibles au plus grand nombre, 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 161 défibrillateurs sont recensés sur l'application Iphone « arrêt cardiaque » développée par l'Association.

Des opérations d'information et de présentation du défibrillateur ont été 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).

6.3.3 – Une implication dans la vie locale et associative

► Les actions caritatives et associatives du Groupe ORPEA

Chaque résidence ou région développent de très nombreuses initiatives caritatives ou associatives au niveau local, notamment sur les thématiques intergénérationnelles. ORPEA estime que les équipes sont souvent beaucoup plus impliquées quand c'est un programme de leur initiative à échelle locale.

Le Groupe soutient quelques associations telles que France Alzheimer, ou des associations œuvrant pour la recherche médicale.

Au niveau local, de nombreuses initiatives principalement dirigées vers l'Enfance sont développées, car les échanges intergénérationnels sont bénéfiques aux personnes âgées résidant en EHPAD, qui retrouvent ainsi leur rôle d'ainé, responsable de la transmission des savoir.

► Quelques exemples locaux

En Belgique, les équipes ORPEA ont parcouru 275 km en 5 jours pour promouvoir l'association « Viva for Life », qui œuvre pour l'enfance défavorisée.

Les équipes d'ORPEA Belgium ont relevé un défi unique pour soutenir « Viva for Life » : traverser tout le pays en reliant Knokke à Liège, afin de récolter des dons et mobiliser le plus grand nombre autour de cette opération solidaire.

Chacune des 5 étapes a été l'occasion d'animations festives au sein des Résidences ORPEA, mais aussi le moment d'expliquer aux résidents et à leurs proches les raisons de ce défi : contribuer à soutenir des enfants vivant sous le seuil de pauvreté tel un passage de témoin entre les générations.

A l'arrivée, 15.000 € ont été récoltés et remis aux animateurs de Viva for Life.

Les Résidences ORPEA des régions Rhône-Alpes et Auvergne se sont unies en 2013, en organisant fêtes, spectacles, déjeuners de soutien, ventes d'objets artisanaux, pour soutenir 3 associations locales : « Pas à Pas avec Aléxia », « Les Amis de Kevin » et « IMCP – Projet Sénégal ». 12.000 € ont été ainsi récoltés pour financer leurs actions au profit de jeunes souffrant de handicap.

En 2013, un partenariat original a été initié entre les Résidences ORPEA des régions Midi Pyrénées, Languedoc Roussillon et Aquitaine, et la Fondation de la célèbre navigatrice Maud Fontenoy.

Dans ce cadre, les résidents et les équipes se sont mobilisés au profit de l'opération « Les oubliés des vacances à la mer », menée par la Maud Fontenoy Fondation en association avec le Secours Populaire Français, afin de contribuer au financement de départs en vacances pour 400 enfants défavorisés.

Parallèlement, les Résidences ORPEA s'engagent aussi à promouvoir et soutenir des projets éducatifs, scientifiques et culturels de la Fondation en faveur de l'environnement, et plus particulièrement de la sauvegarde des océans, envers les enfants des écoles voisines avec qui des partenariats ont été mis en place à cette fin.

Ainsi des actions de sensibilisation ont été organisées par les résidents et les équipes ORPEA et des fonds ont été récoltés.

Face au succès de ces initiatives et à l'adhésion des équipes et des résidents aux valeurs qu'elles véhiculent, le partenariat avec la Maud Fontenoy Fondation a été reconduit pour l'année 2014.

Les Résidences ORPEA de la région PACA s'unissent chaque année pour soutenir une association caritative qui œuvre pour le bien être des enfants dans le cadre de sa politique inter-générationnelle.

Ainsi, en 2013, fédérées autour des valeurs du sport, les équipes ORPEA de la région PACA ont participé au semi-marathon de Nice et le marathon Nice-Cannes au profit de l'association « De l'ombre à la lumière » qui soutient le petit Virgil, atteint d'autisme.

Mobilisation des résidents de Mozac pour soutenir la Chaîne des Puys

Sensibles à la protection des paysages d'Auvergne, les résidents et les équipes ORPEA de Mozac se sont mobilisés pour soutenir la candidature de la Chaîne des Puys au Patrimoine Mondial de l'UNESCO. Au cours de l'été, ils sont partis en expédition dans la chaîne des Puys et se sont pris en photos avec banderoles et autocollants pour alimenter la campagne de lobbying lancée par le Conseil Général. La remise des clichés au Conseil Général a été l'occasion d'une conférence en présence des enfants de l'école de la ville... Une occasion pour nos aînés de transmettre aux plus jeunes l'importance de protéger et valoriser le patrimoine local, qui leur est si cher.

ORPEA-Clinea et l'Union pour la Gestion des Etablissements des Caisses d'Assurance Maladie (UGECAM) ont noué un partenariat afin de faciliter l'insertion des personnes handicapées dans l'entreprise, à travers 3 axes :

- faciliter l'accueil des personnes handicapées formées auprès de l'UGECAM au sein des établissements du groupe ;
- proposer nos offres d'emploi aux stagiaires des Centres de réadaptation professionnelle de l'UGECAM ;
- proposer les formations des centres de l'UGECAM.

ORPEA, acteur engagé du Téléthon

Cette année encore, la mobilisation en faveur du Téléthon a été au rendez-vous au sein du groupe : marches solidaires, ventes d'objets, expositions, spectacles et autres tombolas ont été organisés au sein des établissements pour récolter des fonds. A titre d'exemple, la Résidence de Miramas (13) a organisé sa propre « semaine de la solidarité » et reversé à elle seule 2.888 €.

► Des subventions dans la Recherche

Une association loi de 1901 dénommée ARP (Association pour la Recherche en Psychiatrie) basée à Meyzieu et largement subventionnée par le Groupe permet de lancer des recherches pour l'essentiel épidémiologique, encadrer des actions de formation, soutenir les initiatives individuelles de professionnels du Groupe. Des articles ont été soumis aux meilleures revues internationales.

6.3.4 – 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 prête également une attention particulière au respect du commerce équitable en s'engageant avec des fournisseurs et sous-traitants soucieux des règles éthiques et sociales.

L'ensemble de ces critères sont partie intégrante des appels d'offres et sont donc pris en compte dans le choix de nos Partenaires.

► **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.

Déplacement

ORPEA essaye de minimiser l'impact généré par ses déplacements professionnels, en voyageant seulement 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.

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 ;
- 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 ...).

Les choix techniques dans la phase de construction ont également pour objectif de préserver l'environnement et d'assurer le bien être et la sécurité des résidents, patients et collaborateurs :

- Evolutivité du bâtiment : structure porteuse façade/circulation/façade privilégiée, surcharge augmentée à 250kg/m² pour permettre une reconversion à une activité autre que de l'hébergement ;
- Protections solaires : volets roulants, menuiserie en aluminium avec vitrages renforcés thermiquement ;
- Gestion de l'eau : chasse double capacité, robinets thermostatiques aux points de puisage ;
- Respect de la RT 2012 ;
- ECS : eau distribuée à une T° > à 60°C (légionelle) avec robinets mitigeurs thermostatiques aux points de tirage pour éviter les risques de brûlure ;
- GTB mise en place pour suivi et contrôle des consommations du bâtiment et détection des anomalies ;
- Locaux déchets sont maintenus à 14°C.

De plus, pour les chantiers en site urbain dense, ORPEA met en place de charte de respect du voisinage.

6.3.5 – Loyauté des pratiques

► Prévention de la corruption et de la fraude

ORPEA apporte une attention particulière à l'interdiction et à la prévention des pratiques anticoncurrentielles, déloyales ou de corruption.

Des procédures d'audit et d'approbation strictes ont été mises en place pour éviter tout risque de corruption dans tous ses domaines d'activité. 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 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, six personnes sont habilitées pour l'ensemble du Groupe à signer un chèque ou un ordre de virement, quel que soit le montant. Aucun mouvement financier ne peut être réalisé dans les établissements.

► 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 au cœur de l'activité d'ORPEA et la mission première de l'ensemble des équipes.

Dans tous les établissements du Groupe (France et international), la prise en charge est optimisée par l'application des procédures de suivi médical et paramédical, élaborées par la direction médicale du Groupe, afin de respecter toutes les obligations de sécurité.

L'harmonisation de l'organisation du travail avec des supports précis constitués des procédures et des protocoles élaborés avec les équipes de terrain par la direction médicale permettent d'assurer une prise en charge de qualité et le contrôle de celle-ci.

Tous les actes pratiqués sont tracés permettant l'optimisation des prises en charge et leur sécurité ; l'analyse régulière de ces soins et l'aide logistique apportée par la veille sanitaire permanente de la Direction Médicale assurent là aussi une sécurité et un soutien de terrain.

ORPEA a identifié l'ensemble des risques liés à la santé et à la sécurité des personnes dépendantes accueillies dans ses établissements et a mis en place depuis de nombreuses années des outils appropriés (procédures, formations, check list et évaluation de contrôle) pour gérer ces risques :

- risque climatique ;
- risque pandémique ;
- risque de maltraitance ;
- risque lié aux soins ;
- risque alimentaire ;
- risque de sécurité des bâtiments.

L'ensemble des procédures mises en place sont détaillées dans la section « gestion des risques » du rapport de gestion.

Tous les trimestres, en France et à l'international, des auto évaluations sont réalisées par les établissements et semestriellement, un audit de contrôle est effectué par les Directeurs Régionaux afin de contrôler le respect de l'ensemble des procédures Groupe et veiller ainsi à la santé et sécurité des résidents et patients.

► 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 :

- une attention particulière portée aux réclamations exprimées par les résidents et leur famille ;
- un dialogue constructif au sein des commissions (menus, animation...) ;
- une formation des équipes pour qu'elles soient attentives et à l'écoute ;
- une direction disponible grâce à l'organisation centralisée du Groupe.

Des enquêtes de satisfaction indépendantes sont organisées annuellement et leurs résultats sont analysés établissement par établissement pour mieux répondre aux besoins des résidents et des familles. Les résultats et plans d'amélioration définis au niveau de chaque établissement font l'objet d'une présentation aux résidents et familles.

Le Groupe attache une attention toute particulière à réunir régulièrement le Conseil de la Vie Sociale de chaque établissement. Ce Conseil est composé des représentants de la direction, des résidents et des familles, pour échanger sur diverses thématiques :

- l'organisation intérieure et la vie quotidienne de l'établissement ;
- l'animation socioculturelle et les activités thérapeutiques ;

- les projets de travaux et d'équipements ;
- l'entretien des locaux.

Construire une relation de confiance avec les résidents et leur famille est essentiel à une prise en charge de qualité.

► **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 de ses collaborateurs au travail, 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 la sécurité, la santé, les soins et la qualité de vie des 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, l'accompagnement et les soins proposés au sein des établissements du groupe visent à maintenir l'autonomie le plus longtemps possible et sont assurés en respectant confort, dignité, individualité et liberté de choix, et ce, à toutes les étapes de la Dépendance, jusqu'en fin de vie.

Dans cette optique, 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. 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 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).

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

6.4 – 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 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société ORPEA désignés organismes tiers indépendants nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Deloitte & Associés est accrédité par le COFRAC sous le n°3-1048⁸. La recevabilité de la demande d'accréditation de Saint Honoré BK&A a été admise sous le n°3-1059.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux règles de reporting utilisées par la société (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion aux paragraphes 6.1.8 et 6.2.6 du rapport de gestion.

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.

⁸Portée disponible sur le site www.cofrac.fr

Responsabilité des commissaires 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 retenu (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de sept personnes entre le 21 février et le 5 mai pendant une durée d'environ cinq 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 de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁹.

1. Attestation de présence des Informations RSE

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 6.1.8 et 6.2.6 du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations requises.

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, 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

⁹ ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information

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 importantes¹⁰ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées¹¹ 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 93% de l'activité et 92% des effectifs.

Pour les autres informations RSE consolidées publiées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages 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.

¹⁰ **Informations quantitatives** : effectif, Répartition des effectifs par classe d'âge, type de contrat, homme/femme, cadre/ non cadre, recrutements et départs, rémunération moyenne brute, temps plein/temps partiel, taux d'absentéisme, taux de fréquence et de gravité des accidents de travail, taux d'emploi des travailleurs handicapés, nombre d'heures de formation par salarié

Informations qualitatives : politique d'achat responsable, santé et sécurité des résidents et patients

¹¹Tous les établissements français et ORPEA Belgium

Observations

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur les précisions apportées par le Groupe dans la note méthodologique présentée au paragraphe 6.1.8 du rapport de gestion, qui détaille les règles et définition appliquées dans les différents pays pour produire le reporting RH.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 6 mai 2014

Les Commissaires aux Comptes

Saint Honoré BK&A

Deloitte & Associés

Frédéric BURBAND

Joël ASSAYAH

7. ORGANISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Ce sujet est traité dans le chapitre II du Document de référence, intitulé « Gouvernance d'entreprise », au point I.1.2 - Rapport 2014 du Président du Conseil d'Administration sur le Contrôle Interne (article L 225-37 du Code de commerce).

8. ANNEXES

Annexe 1 : détail des principales participations

Société	Capital	Réserves et Report à nouveau 2013	Quote-part de capital détenue	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2013	Valeur comptable des titres 2013	
							Brut	Net
SCI Route des Ecluses	303 374	1 475 583	300 340	99%	162 020	1 940 976	303 374	303 374
SCI Les Rives d'Or	1 524	1 502 704	1 509	99%	173 772	1 678 000	933 755	933 755
SCI du Château	1 524	1 969 254	1 509	99%	337 158	2 307 936	1 353 340	1 353 340
SCI Tour Pujols	1 524	1 348 665	1 509	99%	327 786	1 677 975	1 364 795	1 364 795
SCI La Cerisaie	1 524	1 860 840	1 509	99%	147 019	2 009 383	47 224	47 224
SCI Val de Seine	1 524	-2 410 517	1 509	99%	-649 903	-3 058 896	711 307	711 307
SCI Cliscouet	1 524	559 992	1 509	99%	353 711	915 227	1 494	1 494
SCI Age d'Or	2 549 161	8 006 331	2 523 669	99%	614 609	11 170 101	6 234 540	6 234 540
SCI Gambetta	1 524	4 327 347	1 509	99%	466 233	4 795 104	1 509	1 509
SCI Croix Rousse	1 524	4 740 114	1 522	99%	544 128	5 285 766	1 509	1 509
SCI Les Dornets	1 524	720 618	1 522	99%	244 788	966 930	1 494	1 494
SCI Château d'Angleterre	1 646	4 100 265	1 631	99%	1 316 053	5 417 964	1 763 577	1 763 577
SCI Montchenot	1 524	10 206 807	1 509	99%	311 520	10 519 851	1 286 933	1 286 933
SCI 115 rue de la Santé	1 524	10 385 392	1 372	90%	1 089 708	11 476 624	1 372	1 372
SCI Abbaye	1 524	-2 932 419	1 372	90%	-371 954	-3 302 849	344 410	344 410
SCI Les Tamaris	1 524	956 230	1 509	99%	880 676	1 838 430	1 357	1 357
SCI Passage Victor Marchand	1 524	3 415 255	1 509	99%	89 907	3 506 686	1 509	1 509
SCI Fauriel	1 524	-6 198 501	1 509	99%	-1 900 400	-8 097 376	1 618 841	1 618 841
SCI Port Thureau	1 524	891 771	1 509	99%	162 667	1 055 962	63 708	63 708
SCI de l'Abbaye	1 524	29 931	1 509	99%	282 454	313 909	1 509	1 509
SCI Les Maraichers	1 524	658 948	1 509	99%	474 030	1 134 502	99 595	99 595
SCI Bosguerard	1 524	748 093	1 509	99%	127 017	876 634	1 274 306	1 274 306
SCI Le Vallon	1 524	4 876 777	1 372	90%	2 283	4 880 585	2 033 228	2 033 228
SCI Brest Le Lys Blanc	1 524	-12 656 498	717	47%	-78 964	-12 733 938	717	717
SCI Bel Air	1 524	214 927	1 509	99%	-102 820	113 631	335 837	335 837
SAS CLINEA	194 008 608	71 732 001	6 511 863	100%	12 830 041	278 570 650	203 855 563	203 855 563
SARL Les Matines	7 622	-3 137 693	7 622	100%	-668 922	-3 798 993	7 622	7 622
SARL Bel Air	1 265 327	2 096 386	1 265 327	100%	257 491	3 619 204	840 604	840 604
SARL Amarmau	7 622	-919 604	7 622	100%	-87 474	-999 456	7 622	7 622
SARL 94 Niort	7 700	28 351 542	7 700	100%	1 573 562	29 932 804	7 700	7 700
SARL 95	7 700	-472 950	7 700	100%	-82 510	-547 760	7 700	7 700
SCI Sainte Brigitte	1 525	-585 793	1 524	100%	-26 385	-610 653	1 524	1 524
SARL VIVREA	150 000	-1 347 681	150 000	100%	-726 552	-1 924 233	150 000	150 000
SA LES CHARMILLES	76 225	3 986 211	74 701	98%	388 825	4 451 260	3 092 517	3 092 517
SCI KOD'S	22 650	389 474	22 650	100%	57 227	469 351	68 094	68 094
SARL LA BRETAGNE	277 457	-1 315 586	277 457	100%	17 720	-1 020 409	41 300	41 300
SARL RESIDENCE LA VENITIE	13 300	-93 780	13 300	100%	-147 814	-228 294	796 267	796 267
SARL L'ATRIUM	7 622	-812 005	7 622	100%	61 217	-743 166	985 140	985 140
SARL GESTIHOME SENIOR	400	-7 015	400	100%	-1 198	-7 813	410 849	0
SARL MAISON DE CHARLOTTE	7 500	-1 008 127	7 500	100%	297 972	-702 655	2 703 650	2 703 650
SA BRICE	1 200 000	-1 068 278	1 200 000	100%	-67 560	64 162	670 000	670 000
SRLORPEA ITALIA	3 350 000	773 298	161 470	5%	-2 373 394	1 749 904	682 862	682 862
SCI LES TREILLES	15 245	2 073 904	15 243	99,99%	50 948	2 140 097	2 363 698	2 363 698
SCI LES MAGNOLIAS	1 525	-2 074 863	1 510	99%	-220 605	-2 293 943	1 510	1 510
SCI Courbevoie de l'Arche	1 525	-1 853 707	1 509	99%	-123 646	-1 975 828	1 509	1 509
SCI le Barbaras	182 939	3 675 791	182 939	100%	811 532	4 670 262	821	821
SARL DOMEA	100 000	-115 461	100 000	100%	3 289	-12 172	100 000	100 000
SARL 96	7 700	3 253 866	7 700	100%	-129 587	3 131 979	6 930	6 930
SCI BEAULIEU	3 049	-35 298	3 049	100%	-12 245	-44 494	30 490	30 490
SAS LA SAHARIENNE	1 365 263	-1 317 126	1 365 263	100%	-478 725	-430 588	5 712 440	5 712 440
SARL ORPEA DEV	100 000	778 584	100 000	100%	-1 654	876 930	100 000	100 000
SAS ORGANIS	37 000	-653 836	37 000	100%	205 915	-410 921	11 775 946	9 825 946
GRUPO CARE	63 921	-1 745 482	63 921	100%	1 435 441	-246 120	17 878 321	17 878 321
DINMORPEA	5 000	-320 415	5 000	100%	-4 992	-320 407	5 000	5 000
SRL CASA MIA IMMOBILIARE	20 000 000	-6 284 560	20 000 000	100%	386 251	14 101 691	17 646 819	17 646 819
SA ORPEA BELGIUM	81 500 000	47 481 568	81 490 000	99,99%	11 796 266	140 777 834	65 479 233	65 479 233
SA DOMAINE DE CHURCHILL	815 012	15 302 808	815 012	100%	553 727	16 671 547	12 135 729	12 135 729
SA DOMAINE DE LONGCHAMP	65 026	11 731 363	6 500	10%	-14 487	11 781 902	1 414 449	1 414 449

Société	Capital	Réserves et Report à nouveau 2013	Quote-part de capital détenue	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2013	Valeur comptable des titres 2013	
							Brut	Net
SA LONGCHAMPS LIBERTAS	90 000	417 884	90 000	100%	731 996	1 239 880	554 719	554 719
SA RS DOMAINE DE CHURCHILL	265 039	156 744	265 000	100%	202 131	623 914	3 075 311	3 075 311
TRANSAC CONSULTING CORPORATION	3 009	-9 002	3 009	100%	0	-5 993	1 823 231	1 823 231
SAS Résidence St Luc	37 200	-3 757 733	37 200	100%	-210 234	-3 930 767	2 644 007	2 644 007
SARL Benian	1 000	-39 677	200	20%	-2 647	-41 324	300 200	300 200
SCI JEM II	152	326 477	137	90%	53 696	380 325	883 500	883 500
SARL Reine Bellevue	6 000	-727 314	6 000	100%	-246 289	-967 603	3 370 835	3 370 835
SARL La Doyenne de Santé	8 000	-78 368	4 000	50%	-14 990	-85 358	1 267 425	1 267 425
SASU Le Vige	37 126	-843 550	37 126	100%	-122 870	-929 294	1 350 000	1 350 000
SA Gerone	500 000	1 349 912	500 000	100%	-356 570	1 493 342	2 982 451	2 982 451
SCI Douarnenez	1 500	-1 906 590	1 500	100%	321 243	-1 583 847	1 485	1 485
SCI Barbacane	1 524	880 751	15	1%	22 933	905 208	15	15
SCI Selika	10 671	5 538 171	15	0,14%	29 863	5 578 705	15	15
SCI SLIM	762	644 131	762	100%	80 248	725 141	1 830	1 830
SCI SAINTES BA	1 524	3 404 658	15	1%	771 744	4 177 926	15	15
SCI Les Anes	1 000	-1 480 137	1	0,10%	-68 373	-1 547 510	1	1
SARL L'Ombrière	8 000	-698 553	8 000	100%	-36 571	-727 124	822 027	822 027
SAS MDR La Cheneraie	254 220	-1 165 579	3 991	2%	-148 430	-1 059 789	146 044	146 044
SARL IDF resid Ret.Le Sophora	7 622	-805 444	762	10%	-151 708	-949 530	80 000	80 000
SNC les Jardins d'Escudie	100 000	-3 567 746	100 000	100%	-381 444	-3 849 190	824 310	824 310
SA Résidence du Moulin	38 112	-1 858 887	38 112	100%	-510 606	-2 331 381	2 100 466	2 100 466
SC Les Praticiens	87 600	-26 704	876	1%	1 670	62 566	67 009	67 009
SAS Résidece La cheneraie	2 537 040	1 778 324	2 537 040	100%	1 649 865	5 965 229	7 324 746	7 324 746
SA EMCEJIDEY	293 400	421 675	293 400	100%	17 136	732 211	4 419 887	4 419 887
SARL Résidence du Parc	18 560	8 326	18 560	100%	5 191	32 071	5 810	5 810
SCI du Fauvet	1 524	221 331	152	10%	728 917	951 772	68 306	68 306
OPCI	5 301 885	-283 302	266 155	5,02%	-63 820	4 954 764	479 732	479 732
SAS SFI France	4 000 000	-5 424 179	4 000 000	100%	-134 418	-1 558 597	23 305 520	23 305 520
SCI Ansi	22 867	309 299	2 287	0,1%	2 884 663	3 216 829	40 399	40 399
SARL Viteal les Cedres	50 000	-1 305 395	50 000	100%	-182 324	-1 437 719	85 039	85 039
SA Le Vieux Château	50 000	-1 129 400	50 000	100%	-336 552	-1 415 952	629 728	629 728
SAS Home La Tour	40 600	-552 034	40 600	100%	55 417	-456 017	2 869 328	2 869 328
SAS MEDITER	69 650 000	-7 207 168	3 500 000	100%	-2 376 285	60 066 547	169 198 343	169 198 343
SNC des Parrans	7 622	13 415	7 622	100%	-206 304	-185 267	1 399 856	1 399 856
SAS Holding Mandres	8 000	-15 050	8 000	100%	304 861	297 811	3 325 832	3 325 832
SNC Les Acanthes	7 622	65 000	7 622	100%	-42 616	30 006	1 468 434	1 468 434
SA Le Clos St Grégoire	38 173	1 434 132	38 173	100%	213 754	1 686 059	4 692 302	4 692 302
SA Rive Ardente	135 000	54 409	135 000	100%	87 143	276 552	5 062 487	5 062 487
SAS le Clos d'Aliénor	40 000	-36 396	40 000	100%	77 653	81 257	2 834 020	2 834 020
SAS les Jardins d'Aliénor	10 000	257 252	10 000	100%	128 006	395 258	4 102 931	4 102 931
SAS Medic Agir	1 036 000	722 920	1 036 000	100%	228 085	1 987 005	19 187 329	19 187 329
SA Immobilière de Santé	7 828 400	4 042 000	3 835 916	49%	4 124 600	15 995 000	13 210 000	13 210 000
SARL Domidom	4 992 525	-6 317 187	1 497 758	30%	-231 529	-1 556 191	3 620 565	3 620 565
GCS	100 000	0	12 500	12,50%	916 576	1 016 576	23 300	23 300
SAS Immo Nevers	5 000	-17 124	5 000	100%	1 773 742	1 761 618	5 000	5 000
SAS Van gogh	40 000	211 657	40 000	100%	595 020	846 677	1 898 727	1 898 727
SAS Résid Castel Georges	7 622	222 231	2 287	30%	37 613	267 466	1 272 171	1 272 171
SCI Castelviel	152	-1 720 149	76	50%	158 438	-1 561 559	763 650	763 650
SAS Villa Garlande	459 000	190 921	459 000	100%	726 103	1 376 024	8 417 176	8 417 176
SAS Clos des Meuniers	37 000	-133 000	37 000	100%	380 538	284 538	7 014 351	7 014 351
SAS St Jean	16 000	0	16 000	100%	-9 120	6 880	3 020 984	3 020 984
SAS Château de Pile	7 622	-238 044	7 622	100%	-21 978	-252 400	727 103	727 103
SCI Super Aix	228 674	1 779 541	30 688	13%	-25 000	1 983 214	478 537	478 537
Autres titres							20 446	20 473
Autres titres (access)							284 816	284 816
Total							682 314 903	679 954 054

Annexe 2 : tableau des résultats au cours des 5 derniers exercices

	31.12.13	31.12.12	31.12.11	31.12.10	31.12.09
Capital en fin d'exercice					
Capital social	69 346 239	66 247 578	66 247 365	52 940 994	48 558 965
Nombre des actions ordinaires existantes	55 476 991	52 998 062	52 997 892	42 352 795	38 847 172
Nombre maximal d'actions futures à créer					
Par conversions d'obligations *	8 330 165	4 069 534	4 069 534	4 069 635	0
Par exercice de droit de souscription	246 016	1 217 779	1 217 949	1 263 387	1 355 268
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires	552 525 700	494 474 847	442 591 056	409 332 636	380 391 749
Résultat d'exploitation	46 678 323	37 838 649	37 501 890	36 951 737	34 851 930
Résultat financier	-34 357 301	-23 171 095	-22 933 928	-23 872 898	-5 006 221
Résultat courant avant impôts	12 321 022	14 667 554	14 567 962	13 078 838	29 845 709
Résultat exceptionnel	-4 542 032	-31 738	-8 300 900	-3 434 604	-23 842 641
Résultat avant impôt, amort. et provisions	25 167 519	30 957 575	24 936 512	20 379 506	15 231 842
Impôt sur les bénéfices	4 826 545	6 283 056	3 734 267	3 610 154	-931 447
Résultat net comptable	2 952 446	8 352 759	2 532 794	6 034 080	6 934 515
Résultat distribué	38 833 894	31 798 837	26 498 946	9 741 143	5 827 076
Résultats par action					
Résultat net par action	0,05	0,16	0,05	0,14	0,18
Résultat net maximal dilué par action	0,05	0,14	0,04	0,13	0,17
Dividende versé par action	0,70	0,60	0,50	0,23	0,15
Personnel					
Effectif à la clôture	7 520	6 228	5 624	5 463	5 113
Montant de la masse salariale	195 434 777	165 622 902	150 403 838	141 820 058	125 171 761
Montant des avantages sociaux	67 649 672	61 957 378	55 240 725	51 087 063	47 814 950

* 4 069 635 (OCEANE) + 4 260 631 (ORNANE) = 8 330 165

CHAPITRE V : COMPTES CONSOLIDES AU 31/12/2013

1. ETATS FINANCIERS CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2013

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

<i>en milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31-déc-13	31-déc-12
CHIFFRE D'AFFAIRES		1 607 922	1 429 263
Achats consommés et autres charges externes		(431 179)	(387 906)
Charges de personnel		(798 504)	(716 175)
Impôts et taxes		(77 669)	(67 265)
Amortissements et provisions		(70 734)	(63 456)
Autres produits opérationnels courants		2 508	4 419
Autres charges opérationnelles courantes		(5 063)	(4 472)
Résultat opérationnel courant		227 282	194 407
Autres produits opérationnels non courants	3.18	255 943	336 407
Autres charges opérationnelles non courantes	3.18	(214 838)	(309 512)
RESULTAT OPERATIONNEL		268 386	221 302
Produits financiers		15 492	16 906
Charges financières (*)		(110 976)	(89 718)
Coût de l'endettement financier net	3.19	(95 484)	(72 812)
RESULTAT AVANT IMPOT		172 902	148 490
Charge d'impôt	3.20	(61 030)	(52 448)
QP de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	3.5	1 899	1 037
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		113 771	97 079
Part revenant aux intérêts minoritaires		(140)	51
Part du groupe		113 911	97 028
Nombre d'actions		55 476 991	52 998 062
Résultat net part du groupe consolidé par action (en euros)		2,15	1,83
Résultat net part du groupe consolidé dilué par action (en euros)		2,08	1,79

(*) dont (4,9) M€ au titre de la variation de la juste valeur au 31 décembre 2013 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-13	31-déc-12
Résultat net de l'exercice	<i>a</i>	113 911	97 028
Ecarts de conversion			
Actifs financiers disponibles à la vente			
Couverture des flux de trésorerie		38 030	(27 653)
Résultat étendu des entités mises en équivalence			
Effet d'impôt sur les éléments susceptibles d'être reclassés en résultat		(14 451)	9 521
Total des éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	<i>b</i>	23 579	(18 132)
Résultat global après éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	<i>a+b</i>	137 490	78 896
Gains et pertes actuariels		-2 738	-1 235
Réévaluations des ensembles immobiliers			17 346
Effet d'impôt sur les éléments qui ne seront pas reclassés en résultat		1 040	-5 547
Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	<i>c</i>	-1 698	10 564
Résultat global après éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	<i>a+b+c</i>	135 792	89 460
Autres éléments du résultat global (après impôt)	<i>b+c</i>	21 881	(7 568)
Résultat global	<i>a+b+c</i>	135 792	89 461

BILAN CONSOLIDE

<i>en milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31-déc-13	31-déc-12
Actif			
Goodwill	3.1	398 394	379 866
Immobilisations incorporelles nettes	3.2	1 439 714	1 306 292
Immobilisations corporelles nettes	3.4	1 992 900	1 898 047
Immobilisations en cours de construction	3.4	568 942	553 881
Participation dans les entreprises associées et coentreprises	3.5	50 999	45 422
Actifs financiers non courants	3.6	28 404	22 534
Actifs d'impôt différé	3.20	24 084	22 549
Actif non courant		4 503 436	4 228 593
Stocks		5 695	5 001
Créances clients et comptes rattachés	3.7	80 259	100 289
Autres créances et comptes de régularisation	3.8	183 835	138 134
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3.12	468 351	362 292
Actif courant		738 140	605 716
Actifs détenus en vue de la vente		210 014	120 700
TOTAL DE L'ACTIF		5 451 590	4 955 009
Passif			
Capital		69 346	66 248
Réserves consolidées		1 006 038	845 761
Ecart de réévaluation		223 079	205 242
Résultat de l'exercice		113 911	97 028
Capitaux propres - part du Groupe	3.10	1 412 374	1 214 279
Intérêts minoritaires		979	1 487
Capitaux propres de l'ensemble consolidé		1 413 353	1 215 766
Dettes financières à long terme	3.12	1 924 940	1 669 510
Provisions	3.11	34 146	28 018
Provisions retraites et engagements assimilés	3.11	33 998	28 798
Passifs d'impôt différé	3.20	756 829	692 617
Passif non courant		2 749 914	2 418 943
Dettes financières à court terme	3.12	285 436	503 669
Provisions	3.11	18 030	12 220
Fournisseurs et comptes rattachés	3.14	199 426	154 673
Dettes fiscales et sociales		188 288	185 937
Passif d'impôt exigible		9 246	19 528
Autres dettes et comptes de régularisation	3.15	377 885	323 572
Passif courant		1 078 310	1 199 599
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente		210 014	120 700
TOTAL DU PASSIF		5 451 590	4 955 009

Les notes font partie intégrante des comptes

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE

<i>en milliers d'euros</i>	<i>Notes</i>	31-déc-13	31-déc-12
Flux de trésorerie liés à l'activité.....			
● Résultat net de l'ensemble consolidé.....		113 911	97 028
● Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie liée à l'activité (*).....		54 739	77 253
Coût de l'endettement financier.....	3.19	95 484	72 812
● Plus-values de cession non liées à l'activité nettes d'impôt.....		(37 721)	(34 753)
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées		226 412	212 340
● Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité			
- Stocks.....		(283)	(372)
- Créances clients	3.7	24 336	4 471
- Autres créances	3.8	1 742	50 564
- Dettes fiscales et sociales.....		(8 688)	15 177
- Fournisseurs	3.14	32 344	(31 252)
- Autres dettes	3.15	(28 584)	(42 788)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		247 279	208 140
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement et de développement			
● Investissements immobiliers		(367 369)	(437 544)
● Cessions immobilières		230 138	300 295
● Acquisition des autres immobilisations d'exploitation.....		(155 615)	(144 946)
● Comptes courants et autres variations.....		58 288	2 802
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(234 558)	(279 393)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
● Sommes reçues lors d'augmentations de capital.....	3.10	94 102	(101)
● Dividendes versés aux actionnaires de la société mère.....	3.10	(31 799)	(26 499)
● Encaissements nets - (décaissements nets) liés aux prêts relais et découverts bancaires.....	3.12	(179 479)	(68 982)
● Encaissements liés aux nouveaux contrats de location financement.....	3.12	138 728	93 529
● Encaissements liés aux emprunts obligataires.....	3.12	337 263	291 141
● Encaissements liés aux autres emprunts.....	3.12	154 438	166 211
● Remboursements liés aux autres emprunts	3.12	(248 243)	(205 175)
● Remboursements liés aux contrats de location financement.....	3.12	(76 188)	(53 220)
● Coût de l'endettement financier et autres variations.....	3.19	(95 484)	(72 816)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		93 338	124 088
Variation de trésorerie		106 059	52 835
Trésorerie à l'ouverture		362 292	309 457
Trésorerie à la clôture		468 351	362 292
Trésorerie au bilan.....		468 351	362 292
● Valeurs mobilières de placement.....	3.12	133 958	237 341
● Disponibilités.....	3.12	334 392	124 951
● 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	Ecarts de réévaluation	Autres réserves	Résultat	Total part du groupe	Minoritaires	Total
31.déc.11	52 997 892	66 247	378 973	311 662	308 219	80 316	1 151 650	2 897	1 154 547
Variation de valeur des ensembles immobiliers				536	10 837		11 373		11 373
Engagements de retraite					(810)		(810)		(810)
Instruments financiers				(18 132)			(18 132)		(18 132)
Autres							0		0
Variation de valeur reconnue directement en capitaux propres		0	0	(17 596)	10 027	0	(7 568)	0	(7 568)
Reclassement réévaluations passage IFRS 1				(88 824)	88 824				
Affectation du résultat					53 817	(80 316)	(26 499)		(26 499)
Résultat 2012						97 028	97 028	51	97 079
Exercice des options de souscription d'actions							0		0
Exercice des BSAAR	170	0	6				6		6
Exercice des OCEANE							0		0
Augmentation de capital			(107)				(107)		(107)
Rémunération des apports Mediter							0		0
Autres					(232)		(232)	(1 462)	(1 694)
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

Notes annexes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2013

1. PRINCIPES COMPTABLES	244
1.1 Référentiel comptable retenu.....	244
1.2 Changement de méthodes comptables	246
1.3 Bases d'évaluation.....	246
1.4 Utilisation d'estimations et d'hypothèses.....	246
1.5 Principes de consolidation.....	247
1.6 Regroupements d'entreprises.....	247
1.7 Conversion des états financiers des filiales étrangères.....	249
1.8 Immobilisations incorporelles.....	249
1.9 Immobilisations corporelles.....	249
1.10 Dépréciation des actifs à long terme.....	252
1.11 Actifs financiers non courants	252
1.12 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées	253
1.13 Clients et créances d'exploitation	253
1.14 Autres créances et dettes et comptes de régularisations	254
1.15 Impôts différés.....	254
1.16 Contribution Economique Territoriale	254
1.17 Trésorerie et équivalents de trésorerie.....	255
1.18 Actions propres.....	255
1.19 Plans d'option d'achat et d'option de souscription d'actions et attributions d'actions gratuites.....	255
1.20 Engagements de retraite et autres avantages du personnel	255
1.21 Provisions	256
1.22 Dettes financières	256
1.23 Instruments financiers et dérivés	257
1.24 Chiffre d'affaires	257
1.25 Soldes intermédiaires du compte de résultat.....	257
1.26 Résultat par action	258
1.27 Tableau des flux de trésorerie	258
1.28 Information sectorielle	258
1.29 Croissance organique.....	258
1.30 Croissance externe.....	259
2. PERIMETRE DE CONSOLIDATION	259
3. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES	260
3.1 Goodwill	260
3.2 Immobilisations incorporelles.....	261
3.3 Tests de dépréciation périodiques	262
3.4 Immobilisations corporelles.....	262
3.5 Participations dans les entreprises associées et coentreprises	265
3.6 Actifs financiers non courants	266
3.7 Créances clients et comptes rattachés	266
3.8 Autres créances et comptes de régularisation	266
3.9 Actifs détenus en vue de la vente.....	267
3.10 Capitaux propres	267

3.11	Provisions	269
3.12	Dettes financières et trésorerie.....	271
3.13	Instruments financiers.....	275
3.14	Fournisseurs et comptes rattachés.....	277
3.15	Autres dettes et comptes de régularisation	277
3.16	Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente	277
3.17	Information sectorielle	278
3.18	Autres produits et charges opérationnels non courants.....	278
3.19	Résultat financier	279
3.20	Charge d'impôt	279
3.21	Engagements et passifs éventuels	281
3.22	Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7.....	283
3.23	Opérations avec les parties liées.....	284
3.24	Effectifs	285
3.25	Honoraires des Commissaires aux comptes	285
3.26	Evènements postérieurs à la clôture.....	285
3.27	Périmètre de consolidation au 31 décembre 2013.....	286

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 2013 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 29 avril 2014.

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 2013 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 1^{er} janvier 2013 qui sont applicables par le groupe ORPEA sont :

- Amendement à IAS 1 « Présentation des postes des autres éléments du résultat global (OCI) » ;
- Amendement à IAS 12 « Impôts sur le résultat – Impôt différé : recouvrement des actifs sous-jacents » ;
- Amendement à IFRS 7 « Compensation des actifs/passifs financiers » ;
- IFRS 13 « Evaluation de la juste valeur » ;
- IAS 19 révisée « Avantages du personnel » ;
- Améliorations annuelles des IFRS (2009–2011).

De manière générale, l'application de ces nouvelles normes et amendements n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés de l'exercice.

Plus particulièrement, les méthodes d'évaluation des actifs immobiliers mises en œuvre par les experts évaluateurs sont restées inchangées à la suite de l'application de la norme IFRS 13 et le Groupe n'a pas identifié d'impact matériel du risque de non-exécution dans la valorisation de son portefeuille d'instrument de couverture.

Par ailleurs, une analyse détaillée de l'application d'IAS 19 révisée figure au paragraphe 1.2.

Le groupe n'a appliqué aucune des nouvelles normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1^{er} janvier 2013. Il s'agit notamment des textes suivants :

Textes adoptés par l'Union Européenne dont l'application n'est pas obligatoire au cours de l'exercice :

- IAS 28 révisée « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises » ;
- Amendements à IAS 32 « Présentation : compensation d'actifs financiers et de passifs financiers » ;
- Amendements à IFRS 7 « Informations à fournir : compensation d'actifs financiers et de passifs financiers » ;
- IFRS 10 « États financiers consolidés », IFRS 11 « Partenariats » et IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » applicables en bloc à compter de 2014
- IAS 27 R « Etats financiers individuels » ;
- Amendements à IFRS 10, 11, 12 « Dispositions transitoires » ;
- Amendements à IAS 36 « Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers » ;
- Amendements à IAS 39 et IFRS 9 « Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture ».

Textes non encore adoptés par l'Union Européenne :

- IFRS 9 « Instruments financiers » ;
- Améliorations annuelles des cycles 2010–2012, 2011–2013 ;
- Amendements à IAS 19 « Régimes à prestations définies : contributions des membres du personnel » ;
- Amendements à IFRS 10, 12 et IAS 27 « Entités d'investissement » ;
- IFRIC 21 « droits ou taxes ».

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 et notamment sur l'application des nouvelles normes IFRS 10,11 et 12.

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 1^{er} janvier 2005. Les états financiers de l'exercice 2004, ainsi que le bilan d'ouverture du 1^{er} 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 1.9.

1.2 Changement de méthodes comptables

Depuis le 1^{er} janvier 2013, le Groupe applique IAS 19 révisée – Avantages du personnel, texte publié par l'IASB en juin 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013. L'application de cet amendement constitue un changement de méthodes comptables, applicable de manière rétrospective. Cependant, le groupe appliquant déjà l'option proposée par IAS 19 de comptabilisation immédiate des écarts actuariels au cours de la période de constatation en autres éléments du résultat global, et n'ayant pas d'actifs de régime significatifs pour lesquels les intérêts sont désormais calculés en appliquant le taux d'actualisation et non plus le taux de rendement attendu, cet amendement n'a pas d'impact matériel sur les comptes consolidés du groupe et sur les données comparatives du 31 décembre 2012.

1.3 Bases d'évaluation

Les états financiers sont préparés selon le principe du coût historique. Par exception, les ensembles immobiliers exploités par le Groupe, détenus globalement ou conjointement, sont évalués à la valeur réévaluée (Cf. note 1.9) 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.

1.4 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.

1.5 Principes de consolidation

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle direct ou indirect par la détention de plus de 50% des droits de vote émis ou dans lesquelles il exerce un contrôle exclusif sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées selon la méthode de mise en équivalence. L'influence notable est présumée établie lorsque le Groupe détient plus de 20% des droits de vote.

Les 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 1.12).

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.

1.6 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.

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 1.8 infra). Le cas échéant, les pertes de valeur sont comptabilisées en résultat dans les " autres produits et charges opérationnels ". 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 révisé, 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.

1.7 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 Suisse qui exploite deux établissements à fin 2013.

1.8 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 et en Italie.

La durée d'utilité de ces autorisations est considérée comme indéfinie étant donné que les conditions normales d'exploitation de ces autorisations par le groupe permettent d'obtenir leur renouvellement.

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 : pour la France entre 100 % et 125 % du chiffre d'affaires annuel, 80 % et 100 % pour la Belgique et de 80 % à 125 % pour l'Italie.

S'agissant d'actifs non amortissables, ils 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.

1.9 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 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 de chacun des ensembles immobiliers fait l'objet d'un examen chaque fin d'année par des évaluateurs professionnels qualifiés externes. 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 ».

1.10 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 1.9).

1.11 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.

1.12 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 1.9).

1.13 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.

1.14 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.

1.15 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 évènement comptabilisé directement en capitaux propres.

1.16 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.

1.17 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.

1.18 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.

1.19 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.

1.20 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.

1.21 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.

1.22 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 (i) un dérivé incorporé constitutif du droit d'attribution d'actions, comptabilisé en dette financière à la juste valeur par résultat et (ii) une dette financière comptabilisée au coût amorti sur la base de son taux d'intérêt effectif.

1.23 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 § 3.13.1 – Stratégie de gestion du risque de taux).

1.24 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.

1.25 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.

1.26 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.

1.27 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.

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.

1.28 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 § 3.17).

1.29 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.

1.30 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 2013 est en progression de 12,5 % par rapport à celui réalisé en 2012 soit une augmentation de 179 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 + 7,1 % contre + 8,2% l'exercice précédent.

Au cours de l'année 2013, 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 :

- onze EHPAD situés à Saint Laurent du Var, à Le Cateau Cambresis, à Guérande, à Nantes, à Bobigny, à Brasles, à Le Cannet, à Batz sur mer, à Rezé, à Vouziers, à Villers Semeuse pour un total de 902 lits ;
- deux cliniques situées à Meyzieu et à Chamalières soit 180 lits ;
- une clinique de soins de suite de 95 lits à Nyon (Suisse).

ORPEA a par ailleurs poursuivi en 2013 sa politique de croissance externe par l'acquisition d'établissements en exploitation ou en projet :

- en France :
 - six EHPAD : à Avignon, à Boissise le Roi, à Saliès de Béarn, à Roquebrune et deux à Bagnaux ;
 - neuf cliniques : à Issoire, à Revin, à Castelmaurou, à Moneteau, à Vétraz Monthoux, deux à Vernouillet et deux à Osséja.
- en Belgique : acquisition de 1 342 lits de résidences retraite dans la région d'Anvers.

Au cours de l'exercice, ORPEA a également pris les participations suivantes :

- 30% de la SAS Résidence Castel Georges, EHPAD situé à Gennevilliers ;
- 50 % de trois SCI (SCI Les Jardins de Castelviel, SCI Saint Victoret et SCI Méditerranée) qui détiennent des actifs immobiliers.

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 2013, le montant des investissements liés à la croissance externe du Groupe s'est élevé à 94 M€ et le montant des dettes financières reprises par le Groupe à environ (36) M€.

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	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

Le montant des impôts différés passifs reconnus sur ces acquisitions s'élève à environ 54 M€.

En 2012, 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	9	729	51		29	30
Etranger	26	3 183	87	28	27	26
<i>Italie</i>	2	308	19			14
<i>Suisse</i>						
<i>Belgique</i>	18	1 933	68		27	12
<i>Espagne</i>	6	942		28		
Total	35	3 912	138	28	57	56

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	284 736	95 130	379 866
Regroupements d'entreprises	18 602	(74)	18 528
Goodwills nets à la clôture	303 338	95 056	398 394

3.2 Immobilisations incorporelles

Les postes d'immobilisations incorporelles bruts et les amortissements cumulés correspondant sont les suivants :

	31/12/2013			31/12/2012		
	Brut	Amort. Prov	Net	Brut	Amort. Prov	Net
Autorisations d'exploitation	1 392 700	4 940	1 387 760	1 262 123	6 812	1 255 312
Acomptes et avances	6 801		6 801	7 139		7 139
Autres Immo. incorporelles	57 906	12 754	45 152	53 401	9 560	43 841
Total	1 457 407	17 694	1 439 714	1 322 664	16 371	1 306 292

Au 31 décembre 2013, le poste « Autorisations d'exploitation » comptabilise les actifs incorporels d'exploitation non amortissables des sites situés en France, en Belgique et en Italie.

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	Total
Au 31 décembre 2011	1 105 188	8 314	15 413	1 128 915
Augmentation	12 921	4 928	1 431	19 280
Diminution	(206)	(541)	(275)	(1 022)
Amortissements et provisions			(1 949)	(1 949)
Reclassements et autres	(202)	(5 561)	323	(5 440)
Variations de périmètre	137 611		28 899	166 509
Au 31 décembre 2012	1 255 312	7 139	43 841	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	1 439 714

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 2013 sur les unités génératrices de trésorerie incluant des goodwill, des immobilisations incorporelles non amortissables et des immobilisations corporelles (cf note 1.8). Ils n'ont pas révélé de perte de valeur à comptabiliser.

Les principales hypothèses de taux utilisées au 4^{ème} trimestre 2013 ont été les suivantes :

- taux de croissance à l'infini : 2,5 % ;
- taux d'actualisation : 8,0 % ;
- 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 du taux d'actualisation ou du taux de croissance.

Une variation hypothétique de 100 points de base de l'un ou de l'autre 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 :

	31/12/2013			31/12/2012		
	Brut	Amort. Prov	Net	Brut	Amort. Prov	Net
Terrains	760 176	2 825	757 351	718 274	248	718 026
Constructions	1 664 531	327 343	1 337 187	1 477 686	287 422	1 190 265
Installations Techniques	191 178	123 517	67 661	174 219	102 647	71 572
Immobilisations en cours de construction	570 193	1 251	568 942	553 944	62	553 881
Autres Immo. Corporelles	107 861	67 147	40 714	95 133	56 248	38 885
Immo. détenues en vue de la vente	-210 014		-210 014	(120 700)		(120 700)
Total	3 083 924	522 083	2 561 842	2 898 556	446 627	2 451 928

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 détenues en vue de la vente	Total
Au 31 décembre 2011	709 690	1 029 467	95 018	470 738	33 228	(121 012)	2 217 129
Acquisitions	8 527	86 708	25 768	344 181	4 987		470 172
Variation de valeur	5 346	12 000					17 346
Cessions et sorties	(21 682)	(56 996)	(664)	(173 890)	(1 199)		(254 430)
Amortissements & provisions	(68)	(36 839)	(18 453)	(435)	(5 171)		(60 966)
Reclassements et autres	12 358	131 066	(32 485)	(114 635)	1 082	312	(2 302)
Variations de périmètre	3 855	24 859	2 387	27 920	5 959		64 981
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

Les principales variations de l'exercice 2013 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, en Italie 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-13	31-déc-12	Variation
Ecart de réévaluation brut	407 343	413 509	-6 166
Amortissements	-13 406	-11 958	-1 448
Ecart de réévaluation net	393 937	401 551	-7 614

L'écart de réévaluation des ensembles immobiliers s'élève à 407,3 M€ au 31 décembre 2013 contre 413,5 M€ fin 2012, soit une diminution de 6 M€ en valeur brute provenant des cessions au cours de l'exercice de trois immeubles précédemment réévalués.

La variation des amortissements provient des amortissements complémentaires relatifs à la réévaluation des constructions à hauteur de 2 M€ et de la reprise des amortissements sur les immeubles cédés en 2013 à hauteur de (0,6) M€.

L'impôt corrélatif à la comptabilisation de la réévaluation, calculé au taux de droit commun, s'élève à 140,2 M€.

Les valorisations moyennes des ensembles immobiliers réévalués se résument comme suit :

Prix (en €) au m ² SHON	31-déc-13	31-déc-12
Paris	5 702	5 668
Banlieue parisienne proche et cotée	4 003	3 977
Région parisienne ou grandes villes de province	2 766	2 724
Autres	1 914	1 887

3.4.3 Locations - financement

Les immobilisations corporelles financées par location-financement comprennent les immobilisations suivantes pour leur valeur brute:

	31-déc-13	31-déc-12
Terrains	191 920	188 342
Constructions	622 037	539 767
Immobilisations en location-financement	813 957	728 109

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 § 3.21.

3.4.4 Locations simples

La charge locative s'analyse comme suit :

	31.déc.13	31.déc.12
Loyers	135 194	112 192
Total charge locative	135 194	112 192

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.

L'échéancier des paiements minimaux au titre des contrats de location simple est présenté au § 3.21.

3.5 Participations dans les entreprises associées et coentreprises

Au 31 décembre 2013, les participations dans les entreprises associées et coentreprises se présentent comme suit :

Entreprises associées	Pourcentage de détention au 31 décembre 2013	Valeur comptable des participations (en K€)
TCP DEV (*) (EHPAD)	70,0%	490
PCM (Six établissements de soins)	45,0%	20 604
COFINEA	49,0%	5 011
DOMIDOM	30,0%	3 621
IDS	49,9%	13 210
Autres	49,0%	6 930
Total		49 866
Résultat mis en équivalence au titre des exercices précédents		-765
Résultat mis en équivalence au titre de l'exercice		1 899
Participation dans les entreprises associées et coentreprises		50 999

(*) En vertu d'un accord d'actionnaire, ORPEA ne dispose pas du pouvoir de contrôle de la société

Au 31 décembre 2013, les principaux agrégats relatifs aux entreprises associées et coentreprises se décomposent comme suit :

	(en K€)
Actifs non courants	277 855
Actifs courants	131 094
Capitaux propres	67 719
Passifs non courants	226 659
Passifs courants	114 570
Chiffre d'affaires	114 529
Résultat	4 116
Résultat mis en équivalence	1 899

3.6 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont détaillés ci-dessous :

	31.déc.13 Net	31.déc.12 Net
Titres non consolidés	9 459	6 550
Prêts	12 659	10 465
Dépôts et cautionnements	6 286	5 518
Total	28 404	22 534

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.13	31.déc.12
Créances clients	80 259	100 289
Total	80 259	100 289

De par la nature de l'activité, l'ensemble des créances clients est payable dans le délai d'un mois en France.

En décembre 2013, le Groupe a cédé des créances pour un montant de 35 M€. Ces créances ont été décomptabilisées à hauteur du montant financé (87%), soit 30 M€. Le reliquat (5M€) constituant un dépôt de rétention, reste comptabilisé à l'actif du bilan.

3.8 Autres créances et comptes de régularisation

	31-déc-13	31-déc-12
Créances liées au développement	30 903	19 141
Créances sur cessions immobilières	31 062	23 236
Créances de TVA	28 625	31 917
Avances et acomptes versés sur commandes	4 155	3 937
Comptes courants (associés et parties liées)	45 053	22 353
Débiteurs divers	24 131	18 178
Fournisseurs débiteurs	12 566	10 666
Charges constatées d'avance d'exploitation	7 339	8 706
Total	183 835	138 134

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.

3.9 Actifs détenus en vue de la vente

Les actifs disponibles à la vente sont constitués d'ensembles immobiliers.

3.10 Capitaux propres

3.10.1 Capital social

	31-déc.-13	31-déc.-12
Nombre total d'actions	55 476 991	52 998 062
Nombre d'actions émises	55 476 991	52 998 062
Valeur nominale en €de l'action	1,25	1,25
Capital social en euros	69 346 239	66 247 578
Actions de la société détenues par le groupe	11 871	20 882

Depuis le 31 décembre 2011, 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 31/12/2011	52 997 892	66 247	378 973
Exercice d'options			
Exercice BSAAR	170	0	6
Exercice OCEANE			
Augmentation de capital			(107)
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

3.10.2 Résultat par action

Calcul du nombre moyen pondéré d'actions détenues :

	31-déc-13		31-déc-12	
	de base	dilué	de base	dilué
Actions ordinaires *	53 106 727	53 106 727	52 998 020	52 998 020
Options de souscription				
Actions d'autocontrôle **	(16 377)	(16 377)	(23 183)	(23 183)
Exercice des BSAAR				
Exercice des OCEANE		4 069 635		4 069 635
Nombre moyen pondéré d'actions	53 090 350	57 159 985	52 974 837	57 044 472

* net de l'autodétention en 2010

** moyenne pondérée

Résultat net par action :

(en euros)	31.déc.13		31.déc.12	
	de base	dilué	de base	dilué
Résultat net - part du groupe	2,15	2,08	1,83	1,79

3.10.3 Dividendes

L'Assemblée Générale du 20 juin 2013 a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2012 d'un montant unitaire de 0,60 euros par action soit un total de 31 798 837 euros versés fin juillet 2013.

3.10.4 Plans d'options de souscription en cours

Il n'existe plus de plans d'options de souscription en cours depuis fin 2011.

3.10.5 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°13-499 en date du 17 septembre 2013.

L'effet dilutif potentiel des BSAAR restant en circulation au 31 décembre 2013 est de 0,47%.

3.10.6 Actions propres

L'Assemblée Générale du 30 juin 2010 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 2013, le Groupe détenait 11 871 actions propres.

3.11 Provisions

Les provisions se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	31.déc.12	Ecart actuariel	Reclassement	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Variations de périmètre et autres	31.déc.13
					Provisions utilisées	Provisions non utilisées		
Prov risques et charges	33 093		300	16 693	(2 576)	(4 009)	874	44 378
Prov restructuration	7 142			0	(6 481)		7 137	7 798
Total	40 238		300	16 693	(9 058)	(4 009)	8 012	52 176
Prov ind et engagt retraite	28 798	2 738		801	(163)		1 824	33 998

Les dotations nettes aux provisions pour risques et charges, soit 10 108 K€, couvrent principalement les litiges sociaux pour 3 729 K€ ainsi que le 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 4 647 K€ (au 31 décembre 2013, la provision à ce titre s'élève à 14 334 K€).

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 18 030 K€, comprend, à fin 2013, les provisions pour litiges sociaux pour 13 115 K€ ainsi que les provisions pour restructuration pour 4 915 K€.

La provision pour engagements de retraite se détaille comme suit :

(en milliers d'euros)	31-déc-13	31-déc-12
France	29 742	24 206
Etranger	4 256	4 592
Totaux	33 998	28 798

L'évolution de la situation financière des engagements de retraite France et assimilés se détaille comme suit :

(en milliers d'euros)	31-déc-13				31-déc-12			
	Valeur actuelle de l'obligation	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres	Valeur actuelle de l'obligation	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres
Ouverture	24 206	(24 206)			21 375	(21 375)		
Coût des services courants	1 855	(1 855)	(1 855)		1 501	(1 501)	(1 501)	
Charge d'intérêt (désactualisation)	755	(755)	(755)		802	(802)	(802)	
Rendement attendu des actifs								
Cotisations de l'employeur								
Ecart actuariels	2 923	(2 923)		(2 923)	542	(542)		(542)
Prestations de retraite payées	(1 821)	1 821			(1 119)	1 119		
Variations de périmètre	1 824	(1 824)			1 104	(1 104)		
Clôture	29 742	(29 742)	(2 610)	(2 923)	24 206	(24 206)	(2 303)	(542)

L'évolution de la situation financière des engagements de retraite Etranger et assimilés se détaille comme suit :

(en milliers d'euros)	31-déc-13			31-déc-12				
	Valeur actuelle de l'obligation (*)	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres	Valeur actuelle de l'obligation (*)	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres
Ouverture	4 592	(4 592)			3 044	(3 044)		
Coût des services courants	40	(40)	(40)		(632)	632	632	
Charge d'intérêt (déactualisation)	91	(91)	(91)		195	(195)	(195)	
Rendement attendu des actifs	(76)	76	76		(207)	207	207	
Cotisations de l'employeur	(206)	206	206		(403)	403	403	
Ecart actuariels	(185)	185		185	693	(693)		(693)
Prestations de retraite payées								
Variations de périmètre					1 902	(1 902)		
Clôture	4 256	(4 256)	152	185	4 592	(4 592)	1 046	(693)

(*) net des fonds de couverture

Les principales hypothèses actuarielles au 31 décembre 2013 sont les suivantes :

	31-déc-13		31-déc-12	
	France	Etranger	France	Etranger
Taux d'actualisation	3,12%	1,90%	3,75%	2,25%
Taux de revalorisation annuelle des salaires en tenant compte de l'inflation	2,50%	2,25%	2,50%	2,25%
Taux de rendement attendu des actifs de couverture	NA	1,90%	NA	2,75%
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).

Au 31 décembre 2013, la sensibilité de l'engagement de retraite France à une variation de + 0,5% du taux d'actualisation est de 1 613 K€.

3.12 Dettes financières et trésorerie

L'endettement financier net d'ORPEA se décompose de la manière suivante :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Net 31 décembre 2013	Net 31 décembre 2012
Emprunts et dettes long terme / établissements de crédit	191 813	246 747
Dettes correspondant à des contrats de location financement	623 295	560 755
Emprunts obligataires	927 129	631 691
Prêts relais	230 038	409 524
Emprunts et dettes financières diverses	448 116	445 162
Total dettes financières brutes (*)	2 420 390	2 293 879
Trésorerie	(334 392)	(124 951)
Equivalents de trésorerie	(133 958)	(237 341)
Total dettes financières nettes (*)	1 952 039	1 931 587

(*) Dont dette associée à des actifs détenus en vue de la vente

Les variations des dettes financières au cours de l'exercice 2013 se présentent ainsi :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31-déc-12	Augmentation	Diminution	Variations de périmètre	31-déc-13
Emprunts obligataires	631 691	337 263	(41 825)		927 129
Emprunts et dettes long terme / établissements de crédit	246 747	25 618	(80 552)		191 813
Dettes correspondant à des contrats de location financement	560 755	134 926	(76 188)	3 802	623 295
Prêts relais	409 524	50 243	(229 729)		230 038
Emprunts et dettes financières diverses	445 162	96 175	(125 866)	32 645	448 116
Total des dettes financières brutes (*)	2 293 879	644 225	(554 160)	36 447	2 420 390
Trésorerie et équivalents	(362 292)	(106 059)			(468 351)
Total des dettes financières nettes (*)	1 931 587	538 166	(554 160)	36 447	1 952 039
Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente	(120 700)	(89 314)			(210 014)
Dettes financières nettes hors dette associée à des actifs détenus en vue de la vente	1 810 887	448 852	(554 160)	36 447	1 742 025

(*) dont dette associée à des actifs détenus en vue de la vente.

La répartition par échéance de la dette nette de la trésorerie positive se présente ainsi :

	31.déc.13	Moins d'un an (*)	Plus d'un an et moins de cinq ans	Cinq ans et plus
Emprunts obligataires	927 129	73 158	375 303	478 668
Emprunts et dettes long terme / établissements de crédit	191 813	38 324	137 943	15 546
Dettes correspondant à des contrats de location financement	623 295	79 279	267 610	276 406
Prêts relais	230 038	150 073	72 423	7 542
Emprunts et dettes financières diverses	448 116	154 616	229 286	64 214
Total des dettes financières brutes (*)	2 420 390	495 450	1 082 565	842 375
Trésorerie et équivalents	(468 351)	(468 351)		
Total des dettes financières nettes (*)	1 952 039	27 099	1 082 565	842 375

(*) 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	2 015	2 016	2 017	2 018
Emprunts obligataires	375 303	62 736	173 254	0	139 313
Emprunts et dettes long terme / établissements de crédit	137 943	22 778	14 463	65 231	35 471
Dettes correspondant à des contrats de location financement	267 610	66 026	77 816	73 016	50 752
Prêts relais	72 423	50 152	12 601	6 151	3 519
Emprunts et dettes financières diverses	229 286	79 902	63 491	51 331	34 562
Total des dettes financières brutes par année	1 082 565	281 594	341 625	195 729	263 617

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 2013, ces deux ratios s'élèvent respectivement à 1,4 et 1,1 dans les limites imposées qui sont, au 31 décembre 2013, de 5,5 pour R1 et de 2,0 ou 2,2 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 209M€. Les BSAAR 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.

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. 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 résultat financier.

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.

Au 31 décembre 2013, la variation de juste valeur comptabilisée en résultat financier s'élève à 4,9 M€. Sur la base des données à fin 2013, une variation de +/- 10% du cours du titre ORPEA induirait une variation de la valorisation de l'option de +/- 5,5M€ qui affecterait le compte de résultat.

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 du second semestre 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) :
 - 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 ;
 - 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.

et 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 :
 - la première au 31 décembre 2018 pour 550 obligations, au taux de rémunération de 4,00 % l'an,
 - la deuxième au 31 décembre 2020 pour 200 obligations, au taux de rémunération de 4,45% l'an.

Trésorerie

A fin 2013, la trésorerie positive du groupe est composée de 133 958 K€ de placements courts termes de type SICAV et OPCVM non spéculatifs auprès d'établissements de premier rang et de 334 392 K€ de soldes bancaires créditeurs.

3.13 Instruments financiers

3.13.1 Risque de taux

Stratégie de gestion du risque de taux :

La structure de la dette financière du Groupe principalement composée de dette domestique à taux variable, l'expose au risque de hausse des taux courts de la zone euro.

La stratégie du groupe consiste à couvrir le risque de variation de taux d'intérêt sur 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 il reçoit principalement l'Euribor (3 mois) et paye un taux fixe spécifique à chaque contrat et d'options de taux d'intérêts (caps, collars, etc...). Le groupe met en œuvre une comptabilité de couverture conforme à 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 2013 comme au 31 décembre 2012, 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 2012, la maturité des dérivés de taux était la suivante :

Echéancier (M€)					
	2013	2014	2015	2016	2017
Notionnel moyen (M€)	1 410	1 361	1 333	884	156
Taux d'intérêt	2,9%	2,6%	2,3%	1,9%	1,8%

A fin 2013, la maturité des dérivés de taux est 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%

Au 31 décembre 2012, la juste valeur accumulée sur des instruments dérivés de couverture, soit – 100,5 millions d'euros, a été intégralement comptabilisée en capitaux propres, au titre des couvertures de flux d'intérêt futurs.

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.

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 2013, le Groupe a une dette nette de 1 952 M€ dont environ 45 % sont nativement à taux fixe, le solde étant à taux variable.

Compte tenu des couvertures mises en place :

- l'effet d'une hausse de la courbe des taux de 1% (100 points de base) augmenterait la charge financière du groupe (avant impôt et activation des frais financiers) de 2,4 M€ ;
- l'incidence d'une baisse de 0,2 % (20 points de base compte tenu du niveau actuel des taux) diminuerait la charge financière de 0,5 M€.

Variation de l'écart de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie futurs :

(en milliers d'euros)	31-déc-13	31-déc-12
Ecart de réévaluation à l'ouverture	(100 496)	(72 843)
Variation de juste valeur de la période en capitaux propres	2 024	(56 928)
Juste valeur constatée en résultat de la période	36 006	29 275
Incidence sur le résultat global de la période	38 030	(27 653)
Ecart de réévaluation à la clôture	(62 466)	(100 496)

3.13.2 Valeur des instruments financiers hors dérivés

(en milliers d'euros)	31-déc-13	31-déc-12
Titres de participation	9 459	6 550
Autres actifs financiers non courants	18 945	15 983
Valeurs mobilières de placement	133 958	237 341
Instruments financiers hors dérivés	162 362	259 874

3.14 Fournisseurs et comptes rattachés

	31-déc-13 Net	31-déc-12 Net
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	199 426	154 673
Total	199 426	154 673

3.15 Autres dettes et comptes de régularisation

	31-déc-13 Net	31-déc-12 Net
Dettes liées au développement	109 602	112 262
Dépôts de garantie	35 729	32 616
Engagements de travaux sur immeubles cédés	3 468	3 617
Clients créditeurs	1 813	208
Autres produits constatés d'avance	12 031	9 465
Instruments dérivés de taux	62 466	100 496
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	12 741	12 384
Comptes courants (associés et parties liées)	80 988	0
Divers	59 047	52 524
Total	377 885	323 572

Les dépôts de garantie sont essentiellement constitués des sommes versées par les résidents en début de séjour.

3.16 Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente

Les dettes associées à des actifs en vue de la vente correspondent aux emprunts bancaires (crédits relais ou amortissables) ayant financé leur acquisition.

3.17 Information sectorielle

	31-déc-13	31-déc-12
Chiffre d'affaires		
France	1 342 268	1 227 434
Belgique	158 101	105 580
Espagne	49 569	48 730
Italie	38 451	32 174
Suisse	19 532	15 345
Total	1 607 922	1 429 263
Résultat opérationnel courant avant dotations aux amortissements et provisions		
France	265 721	231 355
Belgique	17 216	13 127
Espagne	8 556	6 144
Italie	2 548	1 699
Suisse	3 974	5 538
Total	298 016	257 863
Actif du bilan		
France	4 691 953	4 416 798
Europe hors France	759 637	538 211
Total	5 451 590	4 955 009
Passif hors capitaux propres		
France	3 524 323	3 403 361
Europe hors France	513 915	335 883
Total	4 038 237	3 739 243

Les montants encourus pour l'acquisition d'actifs sectoriels sont présentés au § 2.

3.18 Autres produits et charges opérationnels non courants

<i>(en milliers d'euros)</i>	31-déc-13	31-déc-12
Produits de cessions immobilières	213 171	318 424
Coût de cessions immobilières	(157 767)	(268 005)
Reprise sur provisions	10 192	4 548
Dotations aux provisions	(13 726)	(11 175)
Autres produits	32 580	13 435
Autres charges	(43 345)	(30 332)
Autres produits et charges opérationnels non courants	41 105	26 895

Les autres produits et charges non courants sont composés essentiellement du bénéfice net réalisé sur les cessions d'actifs immobiliers pour 55 M€, des produits et (charges) nets liés aux acquisitions dans le cadre de regroupements d'entreprises pour 27 M€ et des charges liées à la restructuration d'établissements récemment acquis et autres charges liées au développement pour (20) M€.

Les marges sur opérations immobilières constatées à l'avancement se décomposent ainsi :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31-déc-13	31-déc-12
Prix de cession	104 473	108 598
Coût de revient	(71 987)	(80 321)
Marge constatée sur les cessions en l'état futur d'achèvement	32 486	28 277

3.19 Résultat financier

<i>(en milliers d'euros)</i>	31-déc-13	31-déc-12
Intérêts sur dettes bancaires et autres dettes financières	(64 483)	(48 460)
Intérêts sur biens financés en location financement	(10 593)	(11 983)
Charge nette sur dérivés de taux	(35 900)	(29 275)
Charges financières	(110 976)	(89 718)
Frais financiers capitalisés (*)	14 990	16 102
Produits de la trésorerie	502	804
Produit net sur dérivés de taux		
Produits financiers	15 492	16 906
Coût de l'endettement financier net	(95 484)	(72 812)

(*) calculés au taux moyen de 4,4 % en 2013 contre 4,5 % en 2012 sur les établissements en construction ou en restructuration (cf note 1.9)

3.20 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 2013.

<i>(en milliers d'euros)</i>	31.déc.13	31.déc.12
Impôts exigibles	59 783	45 372
Impôts différés	1 247	7 076
Total	61 030	52 448

La charge d'impôts exigibles 2013 inclut la Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) pour un montant de 18 346 K€ contre 16 318 K€ en 2012.

Les impôts différés actifs/(passifs) par nature de différences temporaires se ventilent comme suit :

(en milliers d'euros)	31-déc-13	31-déc-12
Juste valeur des actifs incorporels	(412 277)	(371 633)
Juste valeur des actifs corporels (*)	(312 486)	(303 736)
Activation du crédit-bail	(60 058)	(45 364)
Différences temporaires	(4 677)	(5 366)
Reports déficitaires	24 084	22 549
Etalement des plus values de cession	1 174	1 323
Avantages au personnel	9 673	8 147
Impôt différé CVAE (**)	(6 573)	(6 898)
Instruments financiers et autres	28 395	30 910
Total	(732 745)	(670 068)

(*) dont 140,2 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)

L'impôt différé au bilan se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31.déc.13	31.déc.12
Actif	24 084	22 549
Passif	(756 829)	(692 617)
Net	(732 745)	(670 068)

La différence entre le taux théorique d'impôt, soit 38 % en 2013, et le taux effectif, tel qu'il apparaît dans le compte de résultat, se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31-déc-13	31-déc-12
Taux effectif :	34,91%	35,08%
- Différences permanentes	0,88%	-1,97%
- Regroupements d'entreprises	5,76%	1,30%
- Incidence du taux réduit (*)	2,41%	6,82%
- Incidence des sociétés mises en équivalence	0,41%	0,25%
- Autres	0,14%	1,59%
- Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	-6,51%	-6,97%
Taux théorique	38,00%	36,10%

(*) essentiellement liée à la non imposition des cessions d'entités immobilières belges

Les impôts différés calculés sur la valorisation en IFRS des incorporels d'exploitation s'élèvent au 31 décembre 2013 à 412 277 K€. Ces incorporels d'exploitation ne sont pas destinés à être cédés.

3.21 Engagements et passifs éventuels

3.21.1 Engagements hors bilan

Engagements liés à la dette

Obligations contractuelles (en milliers d'euros)	31-déc-13	31-déc-12
Cautions de contre-garantie sur marchés	0	0
Créances cédées non échues	0	0
Nantissements, hypothèques, suretés réelles	1 332 812	1 375 256
<i>Financement du parc immobilier</i>	<i>261 401</i>	<i>369 357</i>
<i>Emprunts et dettes non immobiliers</i>	<i>448 115</i>	<i>445 144</i>
<i>Crédit-baux immobiliers et mobiliers</i>	<i>623 296</i>	<i>560 755</i>
Avals, cautions et garanties données	5 088	5 088
<i>Liés au parc immobilier</i>	<i>4 158</i>	<i>4 158</i>
<i>Liés aux emprunts et dettes non immobilier</i>	<i>930</i>	<i>930</i>
<i>Liés aux crédit-baux immobiliers et mobiliers</i>		
Autres engagements donnés	0	0
<i>Souscription emprunt obligataire</i>		
Total	1 337 900	1 380 344

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 2013 se détaillent comme suit :

	Paiements minimaux
Moins d'un an	73 966
Plus d'un an et moins de 5 ans	295 863
5 ans et plus	517 760
Total des engagements de loyer	887 589

Les engagements de location simple s'analysent comme suit au 31 décembre 2013 :

	Paiements minimaux
Moins d'un an	135 194
Plus d'un an et moins de 5 ans	540 775
5 ans et plus	946 356
Total des engagements de loyer	1 622 325

Le groupe conclut essentiellement des baux fermes d'une durée de 12 ans.

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.

Engagements liés au périmètre du groupe consolidé

A fin 2013, 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 16 M€.

En outre, à la clôture de l'exercice, le Groupe a la possibilité de se titrer sur :

- 30 % du capital de TCP DEV (et ce à compter de septembre 2013) ;
- 70 % du capital de DOMIDOM jusqu'au 31 janvier 2014 (l'opération a été réalisée mi-janvier 2014) ;
- 51 % du capital de deux autres sociétés à partir de 2014.

Concernant la participation de 45% détenus 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.

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.

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 se titrer sur des immeubles en Belgique.

3.21.2 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.

3.22 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.-13	31-déc.-12	31-déc.-13	31-déc.-12
ACTIFS FINANCIERS DETENUS JUSQU'À ÉCÉANCE						
			0	0	0	0
Obligations et titres de créances négociables	Trésorerie et équivalents de Trésorerie					
PRETS ET CRÉANCES			283 039	254 406	283 039	254 406
Prêts à court terme	Prêt à court terme					
Prêts à long terme	Actifs financiers non courants	2	12 659	10 465	12 659	10 465
Créances sur cession d'actifs	Créances sur cession d'actifs à court terme		31 062	31 230	31 062	31 230
Dépôts et cautionnements	Actifs financiers non courants	2	6 286	5 518	6 286	5 518
Autres créances	Autres créances		152 773	106 904	152 773	106 904
Créances clients	Créances clients et comptes rattachés		80 259	100 289	80 259	100 289
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES A LA VENTE			0	0	0	0
Titres de participation	Actifs financiers non courants					
Autres						
ACTIFS FINANCIERS A LA JUSTE VALEUR			468 351	362 292	468 351	362 292
Dérivés de taux						
Dérivés de change						
SICAV et fonds communs de placement	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	1	133 958	237 341	133 958	237 341
DISPONIBILITES	Trésorerie	1	334 392	124 951	334 392	124 951
ACTIFS FINANCIERS			751 390	616 698	751 390	616 698

(*) 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.-13	31-déc.-12	31-déc.-13	31-déc.-12
PASSIFS FINANCIERS A LA JUSTE VALEUR						
			62 466	100 496	62 466	100 496
Dérivés de change	Autres dettes					
Dérivés de taux	Autres dettes	2	62 466	100 496	62 466	100 496
Autres obligations	Autres dettes					
PASSIFS FINANCIERS A COUTAMORII						
			2 911 466	2 652 476	2 973 950	2 673 419
Obligations convertibles, échangeables, remboursables en actions	Dettes financières à long terme + court terme	1	927 129	631 691	989 613	652 634
Dettes bancaires	Dettes financières à long terme + court terme	2	869 966	1 101 433	869 966	1 101 433
Endettement de crédit-bail	Dettes financières à long terme + court terme	2	623 295	560 755	623 295	560 755
Autres dettes	Dettes courantes		315 419	223 076	315 419	223 076
Fournisseurs	Fournisseurs et comptes rattachés		175 657	135 521	175 657	135 521
PASSIFS FINANCIERS			2 973 932	2 752 972	3 036 416	2 773 915

(*) 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.

3.23 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 2013 à 8,5 M€.

Les avances accordées au groupe ORPEA par les entreprises associées et coentreprises ainsi que par les parties liées s'élèvent au 31 décembre 2013 à 81 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 9 M€.

Avantages accordés aux mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations brutes, honoraires TTC et avantages versés au cours de l'exercice 2013 aux mandataires sociaux de la SA ORPEA s'est élevé à 3 422 K€. Les jetons de présence des membres du Conseil d'Administration relatifs à l'exercice 2013 et versés en 2014 s'élèvent à 205 K€.

Il n'existe pas au 31 décembre 2013 d'indemnités de fin de contrat de travail.

3.24 Effectifs

Les effectifs du Groupe ORPEA s'élèvent à 25 201 collaborateurs au 31 décembre 2013 avec 4 641 recrutements réalisés au cours de l'exercice.

3.25 Honoraires des Commissaires aux comptes

La charge comptabilisée au titre des honoraires versés aux commissaires aux comptes de la société ORPEA pour leurs diligences au niveau du groupe s'est élevée en 2013 à 2 409 K€ contre 2 344 K€ en 2012.

3.26 Evènements postérieurs à la clôture

ORPEA a poursuivi son développement à l'étranger en acquérant :

- en Suisse alémanique, un Groupe de 21 établissements représentant 2 293 lits (dont 1 182 en exploitation) début mars 2014. L'ensemble acquis représente 83 MCHF de chiffre d'affaires en 2013 et sera consolidé selon la méthode de l'intégration globale en 2014 ;
- en Allemagne, un Groupe de 61 établissements représentant 5 963 lits dont 290 en construction. Ce réseau développera un chiffre d'affaires d'environ 200 M€ en 2014 et sera consolidé, selon la méthode de l'intégration globale, à compter du 1er juillet 2014, date effective de l'acquisition.

Le Groupe a également acquis, en France, 367 lits répartis sur quatre cliniques et deux résidences (dont une précédemment détenue à hauteur de 30%) ainsi que le solde des parts (70%) de la SARL DOMIDOM SERVICES, société de prestations de services d'aide à domicile.

Le tableau ci-dessous présente, par pays, la nature des investissements réalisés en 2014 :

	Nombre d'établissements	Nombre de lits	Nombre de terrains	Nombre d'immeubles
France	6	367		
Etranger	82	8 256	0	0
<i>Italie</i>				
<i>Suisse</i>	21	2 293		
<i>Allemagne</i>	61	5 963		
<i>Belgique</i>				
<i>Espagne</i>				
Total	88	8 623	0	0

3.27 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2013

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
SCI COURBEVOIE DE L'ARCHE	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 ATRIUM	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
SARL REINE BELLEVUE	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 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 PALACEA	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 PUYSIAIE	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 CHANTS D'OISEAUX	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 EMERAUDE PARTICIPATION	100,00%	100,00%	IG
SAS LE CHÂTEAU DE BREGY	100,00%	100,00%	IG
SA SANCELLEMOZ	93,89%	93,89%	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 CASERNE DE DRAGUIGNAN	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 MEUNIERS	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
SA MEDIDEP	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 DIAMANT	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 RA VINE	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 De Haan NV	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

2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES

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 2013

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 2013, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés qui expose l'incidence de la première application par votre société de la norme IAS 19 révisée relative aux avantages au personnel.

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 1.8, 1.10 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 à leur juste valeur chaque fin d'année par des évaluateurs professionnels qualifiés comme précisé dans les notes 1.9 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 6 mai 2014

Les Commissaires aux Comptes

Saint Honoré BK&A

Deloitte & Associés

Frédéric BURBAND

Joël ASSAYAH

CHAPITRE VI : COMPTES ANNUELS AU 31/12/2013

1. COMPTES DE LA SOCIETE ORPEA S.A AU 31 DECEMBRE 2013

COMPTE DE RESULTAT DE SA ORPEA

(En euros)	31-déc-13	31-déc-12
CHIFFRE D'AFFAIRES	552 525 700	494 474 847
- Production stockée	(14 873 711)	(33 887 413)
- Autres produits d'exploitation	23 110 665	23 863 502
- Achats et charges externes	199 992 951	171 262 238
- Impôts et taxes	28 600 775	23 848 181
- Charges de personnel	263 084 449	227 580 280
- Dotations aux amortissements et provisions	19 125 917	23 169 516
- Autres charges d'exploitation	3 280 239	752 072
RESULTAT D'EXPLOITATION	46 678 323	37 838 649
- Produits financiers	62 346 011	54 980 261
- Charges financières	96 703 312	78 151 356
RESULTAT FINANCIER	(34 357 301)	(23 171 095)
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	12 321 023	14 667 554
- Résultat exceptionnel	(4 542 032)	(31 738)
- Participation des salariés		
- Impôts sur les bénéfices	4 826 545	6 283 056
RESULTAT NET	2 952 446	8 352 759

BILAN DE SA ORPEA

ACTIF (En euros)	31-déc-13			31-déc-12
	Brut	Amort. et provisions	Net	Net
Actif immobilisé				
- Immobilisations incorporelles	232 415 086	1 542 120	230 872 966	202 273 463
- Immobilisations corporelles	251 682 598	97 395 193	154 287 405	149 406 150
- Immobilisations financières	694 319 817	2 399 956	691 919 861	432 284 851
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	1 178 417 502	101 337 269	1 077 080 232	783 964 464
Actif circulant				
- Stocks et en-cours	57 878 193	1 188 655	56 689 538	41 518 714
- Avances sur commandes	2 741 617		2 741 617	2 558 239
- Clients et comptes rattachés	19 289 494	5 113 969	14 175 525	11 427 213
- Autres créances	1 238 378 507	633 232	1 237 745 274	1 299 266 743
- Valeurs mobilières de placement	87 310 461		87 310 461	187 506 401
- Disponibilités	293 940 510		293 940 510	72 797 624
- Charges constatées d'avance	2 837 680		2 837 680	2 602 083
TOTAL ACTIF CIRCULANT	1 702 376 462	6 935 856	1 695 440 607	1 617 677 017
- Charges à répartir		-	-	-
TOTAL DE L'ACTIF	2 880 793 963	108 273 125	2 772 520 839	2 401 641 482
PASSIF (En Euros)			31-déc-13	31-déc-12
Capitaux propres				
- Capital			69 346 239	66 247 578
- Primes et réserves			460 870 063	385 500 175
- Report à nouveau			249 273	8 112 989
- Résultat de l'exercice			2 952 446	8 352 759
- Provisions réglementées			3 670 386	2 522 265
TOTAL CAPITAUX PROPRES			537 088 407	470 735 767
Provisions pour risques et charges			21 345 241	15 888 008
Dettes				
- Emprunts et dettes financières			1 606 365 160	1 442 249 743
- Avances sur commandes en cours			3 594 151	3 387 145
- Fournisseurs et comptes rattachés			40 066 247	33 807 557
- Dettes fiscales et sociales			72 603 693	64 882 468
- Autres dettes			472 692 231	364 339 189
- Produits constatés d'avance			18 733 731	6 351 606
TOTAL DETTES			2 214 055 212	1 915 017 707
Ecart de conversion passif			31 979	
TOTAL DU PASSIF			2 772 520 839	2 401 641 482

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 n°99-03 du CRC depuis 1999, du règlement n°00-06 du CRC depuis le 1er janvier 2002 et des règlements n°2002-10 et n°2004-06 du CRC depuis le 1er janvier 2005.

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 :

1.2.1 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.

1.2.5 Clients et créances d'exploitation

Les créances et dettes sont évaluées à leur valeur nominale. Les créances sont, le cas échéant, dépréciées lorsque la valeur estimée d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances clients douteuses est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité de la société à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues lors de la transaction. L'ancienneté des créances et un défaut de paiement au terme habituel du débiteur constituent des indicateurs de dépréciation d'une créance.

Sur la base de l'expérience passée, les taux de dépréciation des créances sont les suivants :

- Créances 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 %

1.2.6 Trésorerie

La trésorerie de la société est constituée de placements courts terme de type SICAV et OPCVM sans risque et de soldes bancaires créditeurs.

1.2.7 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.

1.2.8 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.

1.2.9 Emprunts

Les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur valeur nominale, nette des frais d'émission associés qui sont enregistrés en résultat financier.

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.

1.2.10 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 2013, 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.

1.2.11 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est composé essentiellement :

1) Des prestations de services réalisées dans le cadre de l'hébergement et des soins apportés aux résidents. Il est enregistré dès lors que la prestation est réalisée.

Le prix de journée est pris en charge :

- par le résident, pour la partie «hébergement» ;
- par le résident et le département, pour «l'aide à la dépendance» (un arrêté du Conseil Général prévoit le tarif journalier en fonction du niveau de dépendance des résidents et des dépenses prévisionnelles) ;
- par la Caisse Régionale d'Assurance Maladie pour la partie «dotation soins» (un arrêté de la CRAM prévoit le tarif journalier en fonction du niveau de la dépendance des résidents et des dépenses prévisionnelles).

2) Des opérations de cessions à des tiers d'ensembles immobiliers construits ou restructurés par la société. Le déstockage correspondant est comptabilisé en « production stockée ».

1.2.12 Impôts

La société ORPEA est mère du groupe d'intégration fiscale qu'elle forme avec ses filiales dont elle détient au moins 95% du capital.

La société ORPEA, comme chacune des filiales du périmètre fiscal, supporte l'impôt sur les sociétés calculé sur ses propres résultats.

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.

1.3 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

Retraite l'Ermitage, SA Paul Cézanne, SARL Le Séquoia, SAS Les Oliviers de Saint Laurent, SAS L'Occitanie, SAS Les Jacourets et SAS La Cigalière.

Les différents éléments de l'actif et du passif de ses filiales sont repris dans les comptes de la société ORPEA au 31 décembre 2013.

Ces opérations ont conduit à la constatation de malis de fusion à hauteur de 23 890 K€ affectés en immobilisations incorporelles.

I.4 Faits importants de la période

Depuis le 1^{er} janvier 2013, la société a poursuivi son développement en procédant à l'ouverture de six établissements (500 lits) à l'issue de la réalisation de constructions initiées au cours des exercices antérieurs. Ces établissements sont situés à Nantes, à Bobigny, à Brasles, à Le Cannet, à Vouziers et à Villers Semeuse.

ORPEA a également poursuivi sa politique de croissance externe par l'acquisition de six établissements en France à Avignon, à Saliès de Béarn, à Sigoules, à Roquebrune et deux à Bagneux.

A compter du 1^{er} juillet 2013, ORPEA a pris en location gérance 21 fonds de commerce précédemment exploités par la SAS HOLDING MIEUX VIVRE.

Au cours de l'exercice, ORPEA a également pris les participations suivantes :

- 30% de la SAS résidence Castel Georges EHPAD situé à Gennevilliers,
- 50% de la SCI Les Jardins de Castelveil qui détient des actifs immobiliers.

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.

En décembre 2013, ORPEA a réalisé une augmentation de capital d'un montant nominal de 3 M€ dégageant une prime d'émission nette de frais d'un montant de 96 M€, créant ainsi 2 478 929 actions.

I.5 Faits postérieurs à la clôture de l'exercice

Depuis le 1^{er} janvier 2014, la société et ses filiales ont poursuivi leurs développements en procédant à l'ouverture en France d'un établissement de 103 lits et 10 places d'accueil de jours à l'issue de la réalisation de constructions initiées au cours des exercices antérieurs, ainsi qu'à l'acquisition de deux résidences pour personnes âgées (dont une précédemment détenue à hauteur de 30%).

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 début mars 2014, en Suisse alémanique, un Groupe de 21 établissements représentant 2 293 lits (dont 1 182 en exploitation) et conclu fin avril 2014, l'acquisition d'un Groupe de 61 maisons de retraite en Allemagne représentant 5 963 lits (dont 290 en construction).

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	1 162 971	116 518			841	1 280 330
Fonds de commerce	192 960 547	5 124 351			24 712 680	222 797 579
Autres immob° incorp.	2 442 475	1 431			2 377	2 446 284
Acomptes sur immob° incorp.	6 929 585	8 233 324		-9 274 925		5 887 983
Total	203 495 579	13 478 534	0	-9 274 925	24 715 899	232 415 086

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			65
Concessions, brevets	669 923	255 415		841	926 179
Fonds de commerce	0	0			0
Autres immob° incorp.	552 192	61 306		2 377	615 876
Acomptes sur immob° incorp.	0				0
Total	1 222 116	316 721	0	3 219	1 542 120

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	6 138 652		552 628			5 586 023
Constructions	147 713 262	16 878 832	16 013 427	2 669 369	2 573 861	153 821 897
Inst. Techniques et Générales	37 655 697	2 773 586	17 794	-360 978	529 723	40 580 231
Mat. De transport	334 073	51 287				385 359
Immobilisations en cours	20 966 889	14 586 466	10 178 649	-2 382 076	431 011	23 423 643
Autres immo. Corp.	25 883 685	1 896 619	486 388	-314 591	906 119	27 885 443
Total	238 692 259	36 186 790	27 248 886	-388 277	4 440 714	251 682 598

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	161 561	33 098	161 624			33 035
Constructions	46 390 308	6 222 472	4 552 445		729 638	48 789 972
Inst. Techniques et Générales	25 358 522	3 401 760	1 466		270 514	29 029 330
Mat. De transport	289 787	26 047				315 834
Autres immo. Corp.	17 085 930	1 567 736	3 022		576 379	19 227 021
Total	89 286 108	11 251 113	4 718 557	0	1 576 531	97 395 193

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	423 464 431	327 228 830	49 705 111		-18 673 246	682 314 903
Autres Titres de participations		6 985				6 985
Prêts	7 389 934	1 622 989	691 142		72 690	8 394 471
Autres immo. financières	3 419 593	43 776 233	43 685 082		92 713	3 603 457
Total	434 273 958	372 635 036	94 081 334	0	-18 507 843	694 319 817

ORPEA SA a contribué au renforcement des fonds propres de ses filiales CLINEA, MEDITER et ORPEA BELGIUM en participant à des augmentations de capital de ces dernières, par incorporation de ses comptes courants, à hauteur de 304 M€.

Par ailleurs, ORPEA SA a cédé les titres de la société MEDIBELGE à sa filiale ORPEA BELGIUM entraînant ainsi une diminution de ses titres de 50 M€.

Les prêts et « autres immobilisations financières » se ventilent comme suit :

	31/12/2013	à - 1 an	à + 1 an
Prêts	8 394 471	39 712	8 354 760
Dépôts et Cautionnements	3 232 401		3 232 401
Actions propres	371 056	371 056	
Total	11 997 928	410 767	11 587 161

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 11 871 au 31 décembre 2013.

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	1 950 000	410 849			2 360 849
Prêts	39 107				39 107
Total	1 989 107	410 849	0	0	2 399 956

II.1.2 Liste des filiales et participations

Société	Capital	Réserves et Report à nouveau 2013	Quote-part de capital détenue	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2013	Valeur comptable des titres 2013	
							Brut	Net
SCI Route des Ecluses	303 374	1 475 583	300 340	99%	162 020	1 940 976	303 374	303 374
SCI Les Rives d'Or	1 524	1 502 704	1 509	99%	173 772	1 678 000	933 755	933 755
SCI du Château	1 524	1 969 254	1 509	99%	337 158	2 307 936	1 353 340	1 353 340
SCI Tour Pujols	1 524	1 348 665	1 509	99%	327 786	1 677 975	1 364 795	1 364 795
SCI La Cerisaie	1 524	1 860 840	1 509	99%	147 019	2 009 383	47 224	47 224
SCI Val de Seine	1 524	-2 410 517	1 509	99%	-649 903	-3 058 896	711 307	711 307
SCI Clisouet	1 524	559 992	1 509	99%	353 711	915 227	1 494	1 494
SCI Age d'Or	2 549 161	8 006 331	2 523 669	99%	614 609	11 170 101	6 234 540	6 234 540
SCI Gambetta	1 524	4 327 347	1 509	99%	466 233	4 795 104	1 509	1 509
SCI Croix Rousse	1 524	4 740 114	1 522	99%	544 128	5 285 766	1 509	1 509
SCI Les Domets	1 524	720 618	1 522	99%	244 788	966 930	1 494	1 494
SCI Château d'Angleterre	1 646	4 100 265	1 631	99%	1 316 053	5 417 964	1 763 577	1 763 577
SCI Montchenot	1 524	10 206 807	1 509	99%	311 520	10 519 851	1 286 933	1 286 933
SCI 115 rue de la Santé	1 524	10 385 392	1 372	90%	1 089 708	11 476 624	1 372	1 372
SCI Abbaye	1 524	-2 932 419	1 372	90%	-371 954	-3 302 849	344 410	344 410
SCI Les Tamaris	1 524	956 230	1 509	99%	880 676	1 838 430	1 357	1 357
SCI Passage Victor Marchand	1 524	3 415 255	1 509	99%	89 907	3 506 686	1 509	1 509
SCI Fauriel	1 524	-6 198 501	1 509	99%	-1 900 400	-8 097 376	1 618 841	1 618 841
SCI Port Thureau	1 524	891 771	1 509	99%	162 667	1 055 962	63 708	63 708
SCI de l'Abbaye	1 524	29 931	1 509	99%	282 454	313 909	1 509	1 509
SCI Les Maraichers	1 524	658 948	1 509	99%	474 030	1 134 502	99 595	99 595
SCI Bosguerard	1 524	748 093	1 509	99%	127 017	876 634	1 274 306	1 274 306
SCI Le Vallon	1 524	4 876 777	1 372	90%	2 283	4 880 585	2 033 228	2 033 228
SCI Brest Le Lys Blanc	1 524	-12 656 498	717	47%	-78 964	-12 733 938	717	717
SCI BeAir	1 524	214 927	1 509	99%	-102 820	113 631	335 837	335 837
SAS CLINEA	194 008 608	71 732 001	6 511 863	100%	12 830 041	278 570 650	203 855 563	203 855 563
SARL Les Matines	7 622	-3 137 693	7 622	100%	-668 922	-3 798 993	7 622	7 622
SARL Bel Air	1 265 327	2 096 386	1 265 327	100%	257 491	3 619 204	840 604	840 604
SARL Amarnau	7 622	-919 604	7 622	100%	-87 474	-999 456	7 622	7 622
SARL 94 Niort	7 700	28 351 542	7 700	100%	1 573 562	29 932 804	7 700	7 700
SARL 95	7 700	-472 950	7 700	100%	-82 510	-547 760	7 700	7 700
SCI Sainte Brigitte	1 525	-585 793	1 524	100%	-26 385	-610 653	1 524	1 524
SARL VIVREA	150 000	-1 347 681	150 000	100%	-726 552	-1 924 233	150 000	150 000
SA LES CHARMILLES	76 225	3 986 211	74 701	98%	388 825	4 451 260	3 092 517	3 092 517
SCI KOD'S	22 650	389 474	22 650	100%	57 227	469 351	68 094	68 094
SARL LA BRETAGNE	277 457	-1 315 586	277 457	100%	17 720	-1 020 409	41 300	41 300
SARL RESIDENCE LA VENITE	13 300	-93 780	13 300	100%	-147 814	-228 294	796 267	796 267
SARL L'ATRIUM	7 622	-812 005	7 622	100%	61 217	-743 166	985 140	985 140
SARL GESTIHOME SENIOR	400	-7 015	400	100%	-1 198	-7 813	410 849	0
SARL MAISON DE CHARLOT	7 500	-1 008 127	7 500	100%	297 972	-702 655	2 703 650	2 703 650
SA BRIGE	1 200 000	-1 068 278	1 200 000	100%	-67 560	64 162	670 000	670 000
SRLORPEA ITALIA	3 350 000	773 298	1 614 470	5%	-2 373 394	1 749 904	682 862	682 862
SCI LES TREILLES	15 245	2 073 904	15 243	99,99%	50 948	2 140 097	2 363 698	2 363 698
SCI LES MAGNOLIAS	1 525	-2 074 863	1 510	99%	-220 605	-2 293 943	1 510	1 510
SCI Courbevoie de l'Arche	1 525	-1 853 707	1 509	99%	-123 646	-1 975 828	1 509	1 509
SCI le Barbaras	182 939	3 675 791	182 939	100%	811 532	4 670 262	821	821
SARL DOMEA	100 000	-115 461	100 000	100%	3 289	-12 172	100 000	100 000
SARL 96	7 700	3 253 866	7 700	100%	-129 587	3 131 979	6 930	6 930
SCI BEAULIEU	3 049	-35 298	3 049	100%	-12 245	-44 494	30 490	30 490
SAS LA SAHARIENNE	1 365 263	-1 317 126	1 365 263	100%	-478 725	-430 588	5 712 440	5 712 440
SARL ORPEA DEV	100 000	778 584	100 000	100%	-1 654	876 930	100 000	100 000
SAS ORGANIS	37 000	-653 836	37 000	100%	205 915	-410 921	11 775 946	9 825 946
GRUPO CARE	63 921	-1 745 482	63 921	100%	1 435 441	-246 120	17 878 321	17 878 321
DINMORPEA	5 000	-320 415	5 000	100%	-4 992	-320 407	5 000	5 000
SRL CASA MIA IMMOBILIA	20 000 000	-6 284 560	20 000 000	100%	386 251	14 101 691	17 646 819	17 646 819
SA ORPEA BELGIUM	81 500 000	47 481 568	81 490 000	99,99%	11 796 266	140 777 834	65 479 233	65 479 233
SA DOMAINE DE CHURCHIL	815 012	15 302 808	815 012	100%	553 727	16 671 547	12 135 729	12 135 729
SA DOMAINE DE LONGCHA	65 026	11 731 363	6 500	10%	-14 487	11 781 902	1 414 449	1 414 449

Société	Capital	Réserves et Report à nouveau 2013	Quote-part de capital détenue	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2013	Valeur comptable des titres 2013	
							Brut	Net
SA LONGCHAMPS LIBERTA	90 000	417 884	90 000	100%	731 996	1 239 880	554 719	554 719
SA RS DOMAINE DE CHURC	265 039	156 744	265 000	100%	202 131	623 914	3 075 311	3 075 311
TRANSAC CONSULTING CO	3 009	-9 002	3 009	100%	0	-5 993	1 823 231	1 823 231
SAS Résidence St Luc	37 200	-3 757 733	37 200	100%	-210 234	-3 930 767	2 644 007	2 644 007
SARL Benian	1 000	-39 677	200	20%	-2 647	-41 324	300 200	300 200
SCI JEM II	152	326 477	137	90%	53 696	380 325	883 500	883 500
SARL Reine Bellevue	6 000	-727 314	6 000	100%	-246 289	-967 603	3 370 835	3 370 835
SARL La Doyenne de Santé	8 000	-78 368	4 000	50%	-14 990	-85 358	1 267 425	1 267 425
SASU Le Vige	37 126	-843 550	37 126	100%	-122 870	-929 294	1 350 000	1 350 000
SA Gerone	500 000	1 349 912	500 000	100%	-356 570	1 493 342	2 982 451	2 982 451
SCI Douamenez	1 500	-1 906 590	1 500	100%	321 243	-1 583 847	1 485	1 485
SCI Barbacane	1 524	880 751	15	1%	22 933	905 208	15	15
SCI Selika	10 671	5 538 171	15	0,14%	29 863	5 578 705	15	15
SCI SLIM	762	644 131	762	100%	80 248	725 141	1 830	1 830
SCI SAINTES BA	1 524	3 404 658	15	1%	771 744	4 177 926	15	15
SCI Les Anes	1 000	-1 480 137	1	0,10%	-68 373	-1 547 510	1	1
SARL Ombrière	8 000	-698 553	8 000	100%	-36 571	-727 124	822 027	822 027
SAS MDR La Cheneraie	254 220	-1 165 579	3 991	2%	-148 430	-1 059 789	146 044	146 044
SARL IDF resid Ret.Le Sophor	7 622	-805 444	762	10%	-151 708	-949 530	80 000	80 000
SNC les Jardins d'Escudie	100 000	-3 567 746	100 000	100%	-381 444	-3 849 190	824 310	824 310
SA Résidence du Moulin	38 112	-1 858 887	38 112	100%	-510 606	-2 331 381	2 100 466	2 100 466
SC Les Praticiens	87 600	-26 704	876	1%	1 670	62 566	67 009	67 009
SAS Résidence La cheneraie	2 537 040	1 778 324	2 537 040	100%	1 649 865	5 965 229	7 324 746	7 324 746
SA EMCEJIDEY	293 400	421 675	293 400	100%	17 136	732 211	4 419 887	4 419 887
SARL Résidence du Parc	18 560	8 326	18 560	100%	5 191	32 071	5 810	5 810
SCI du Fauvet	1 524	221 331	152	10%	728 917	951 772	68 306	68 306
OPCI	5 301 885	-283 302	266 155	5,02%	-63 820	4 954 764	479 732	479 732
SAS SFI France	4 000 000	-5 424 179	4 000 000	100%	-134 418	-1 558 597	23 305 520	23 305 520
SCI Ansi	22 867	309 299	2 287	0,1%	2 884 663	3 216 829	40 399	40 399
SARL Vitéal les Cedres	50 000	-1 305 395	50 000	100%	-182 324	-1 437 719	85 039	85 039
SA Le Vieux Château	50 000	-1 129 400	50 000	100%	-336 552	-1 415 952	629 728	629 728
SAS Home La Tour	40 600	-552 034	40 600	100%	55 417	-456 017	2 869 328	2 869 328
SAS MEDITER	69 650 000	-7 207 168	3 500 000	100%	-2 376 285	60 066 547	169 198 343	169 198 343
SNC des Parrans	7 622	13 415	7 622	100%	-206 304	-185 267	1 399 856	1 399 856
SAS Holding Mandres	8 000	-15 050	8 000	100%	304 861	297 811	3 325 832	3 325 832
SNC Les Acanthes	7 622	65 000	7 622	100%	-42 616	30 006	1 468 434	1 468 434
SA Le Clos St Grégoire	38 173	1 434 132	38 173	100%	213 754	1 686 059	4 692 302	4 692 302
SA Rive Ardente	135 000	54 409	135 000	100%	87 143	276 552	5 062 487	5 062 487
SAS le Clos d'Aliénor	40 000	-36 396	40 000	100%	77 653	81 257	2 834 020	2 834 020
SAS les Jardins d'Aliénor	10 000	257 252	10 000	100%	128 006	395 258	4 102 931	4 102 931
SAS Medic Agir	1 036 000	722 920	1 036 000	100%	228 085	1 987 005	19 187 329	19 187 329
SA Immobilière de Santé	7 828 400	4 042 000	3 835 916	49%	4 124 600	15 995 000	13 210 000	13 210 000
SARL Domidom	4 992 525	-6 317 187	1 497 758	30%	-231 529	-1 556 191	3 620 565	3 620 565
GCS	100 000	0	12 500	12,50%	916 576	1 016 576	23 300	23 300
SAS Immo Nevers	5 000	-17 124	5 000	100%	1 773 742	1 761 618	5 000	5 000
SAS Van gogh	40 000	211 657	40 000	100%	595 020	846 677	1 898 727	1 898 727
SAS Résid Castel Georges	7 622	222 231	2 287	30%	37 613	267 466	1 272 171	1 272 171
SCI Castelviel	152	-1 720 149	76	50%	158 438	-1 561 559	763 650	763 650
SAS Villa Garlande	459 000	190 921	459 000	100%	726 103	1 376 024	8 417 176	8 417 176
SAS Clos des Meuniers	37 000	-133 000	37 000	100%	380 538	284 538	7 014 351	7 014 351
SAS St Jean	16 000	0	16 000	100%	-9 120	6 880	3 020 984	3 020 984
SAS Château de Pile	7 622	-238 044	7 622	100%	-21 978	-252 400	727 103	727 103
SCI Super Aix	228 674	1 779 541	30 688	13%	-25 000	1 983 214	478 537	478 537
Autres titres							20 446	20 473
Autres titres (access)							284 816	284 816
Total							682 314 903	679 954 054

II.1.3 Stocks et en-cours de production

	Brut 31/12/13	Provisions 31/12/13	Net 31/12/13	Net 31/12/12
Petits matériels et fournitures	1 602 612		1 602 612	1 265 304
En cours immobiliers	56 275 580	1 188 655	55 086 926	40 253 410
Total	57 878 193	1 188 655	56 689 538	41 518 713

Les en-cours de production immobilière d'un montant net de 55 086 926 € incorporent les frais financiers supportés pendant la période de construction qui s'élèvent à la clôture 5 518 398 € contre 4 069 608 € à fin 2012.

Ces frais financiers ont été capitalisés au taux moyen de 4,40 % contre 4,50 % en 2012.

II.1.4 Créances

	Brut 31/12/2013	Provisions 31/12/2013	Net 31/12/2013	Net 31/12/2012
Clients et comptes rattachés	19 289 494	5 113 969	14 175 525	11 427 213
Créances fiscales et sociales	40 332 797		40 332 797	13 139 385
Groupe et associés	1 144 673 279		1 144 673 279	1 251 479 572
Débiteurs divers	53 372 430	633 232	52 739 198	34 647 786
Total	1 257 668 001	5 747 201	1 251 920 799	1 310 693 955

L'ensemble des créances ont une échéance à moins d'un an.

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

	Début de l'exercice	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice	Fusions	Fin de l'exercice
Créances clients et comptes ratt.	4 480 049	2 331 737	1 765 675	67 858	5 113 969
Autres débiteurs divers	1 158 553	611 568	1 136 890		633 232
Total	5 638 602	2 943 305	2 902 565	67 858	5 747 201

II.1.5 Inventaires des valeurs mobilières

Valeur Nette Comptable	31/12/2012	Acquisitions	Cessions	Provisions	Fusion	31/12/2013
SICAV et FCP (1)	187 389 614	195 000 000	295 181 114			87 208 500
Actions réservées aux salariés (en nombre)	116 787 (3 482)		14 826			101 961 (3 010)

(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 31/12/2011	52 997 892	66 247 365	385 474 268	32 205 930	2 532 794	1 625 203	0	488 085 560
Affectation du résultat			126 789	-24 092 941	-2 532 794		26 498 946	0
Plan de stocks options								0
frais Augm capital 08/12/11			-106 672					-106 672
Exercice BSAAR	170	213	5 790					6 002
Exercice OCEANE								0
Dividendes							-26 498 946	-26 498 946
Provisions réglementées						897 062		897 062
Résultat au 31 décembre 2012					8 352 759			8 352 759
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

Le capital social s'élève à la clôture de l'exercice à 69 346 239 € et se compose de 55 476 991 actions d'une valeur nominale de 1,25 €.

Au cours de l'exercice, 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°13-499 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€.

L'Assemblée Générale du 29 juin 2013 a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2012 d'un montant unitaire de 0,60 euros par action soit un total de 31 798 837 euros versés fin juillet 2013.

II.1.7 Provisions

	Début de l'exercice	Dotation 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>	3 064 645	2 148 191	206 766	1 296 232	138 427	3 848 265
<i>Autres</i>	12 823 364	4 673 612				17 496 976
Provisions pour risques et charges	15 888 009	6 821 803	206 766	1 296 232	138 427	21 345 241

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 2013, à 14 334 K€.

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

	31/12/2013	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2012
Emprunts et dettes financières	1 606 365 160		1 442 249 743	
<i>Dettes à 1 an au plus</i>		435 313 093		477 235 700
<i>Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans</i>		661 311 297		635 468 894
<i>Dettes à plus de 5 ans</i>		509 740 770		329 545 159
Fournisseurs et comptes rattachés	40 066 247		33 807 557	
<i>Dettes à 1 an au plus</i>		40 066 247		33 807 557
<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	72 603 693		64 882 468	
<i>Dettes à 1 an au plus</i>		72 603 693		64 882 468
<i>Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans</i>				
<i>Dettes à plus de 5 ans</i>				
Groupe et associés	406 634 231		292 593 402	
<i>Dettes à 1 an au plus</i>		406 634 231		292 593 402
<i>Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans</i>				
<i>Dettes à plus de 5 ans</i>				
Dettes diverses	84 791 732		78 097 391	
<i>Dettes à 1 an au plus</i>		58 801 383		56 323 702
<i>Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans</i>		25 990 348		21 773 689
<i>Dettes à plus de 5 ans</i>				
Total	2 210 461 062	2 210 461 062	1 911 630 561	1 911 630 571

Les emprunts souscrits sur l'exercice s'élèvent à 156 887 K€ et les emprunts remboursés à 146 654 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.

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.

ORNANE : Le 9 juillet 2013, ORPEA a procédé au lancement d'un emprunt sous forme d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE) ayant pour date de jouissance le 17 juillet 2013 et pour échéance le 1er janvier 2020. Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 198 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) :
 - 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 ;
 - 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.

Au cours de l'exercice 2013, la société a procédé 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.

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

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

Au 31 décembre 2013, ces deux ratios s'élèvent respectivement à 1,4 et 1,1 dans les limites imposées qui sont de 5,5 pour R1 et de 2,0 ou 2,2 pour R2.

II.1.9 Instruments financiers

Au 31 décembre 2013, le notionnel du portefeuille de dérivés s'élève à 1 387 millions d'euros, contre 1 313 millions d'euros au 31 décembre 2012. Ce 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. Ces instruments dérivés sont tous utilisés dans le cadre d'opérations de couverture conformes à l'article 372-2 du PCG.

A fin 2013, la maturité des dérivés de taux est 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%

A fin 2012, la maturité des dérivés était la suivante :

	Echéancier (M€)				
	2013	2014	2015	2016	2017
Notionnel moyen	1 403	1 360	1 332	884	156
Taux effectif	2,8%	2,6%	2,3%	1,9%	1,8%

La juste valeur des instruments dérivés, de couverture au 31 décembre 2013, soit (60,5) 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 2012, cette juste valeur s'élevait à (100,5) millions d'euros.

II.1.10 Divers

Charges à payer

	31/12/2013	31/12/2012
Emprunts et dettes financières	20 529 057	11 193 822
Fournisseurs et comptes rattachés	15 446 391	14 162 309
Dettes fiscales, sociales et divers	38 790 182	31 051 477
Total	74 765 631	56 407 609

Produits à recevoir

	31/12/2013	31/12/2012
Créances financières	14 033	21 368
Clients et comptes rattachés	4 407 828	3 160 933
Autres créances	9 695 262	8 560 201
Total	14 117 123	11 742 502

Charges constatées d'avance

	31/12/2013	31/12/2012
Exploitation	335 868	806 719
Financières	2 501 812	1 795 364
Exceptionnelles		0
Total	2 837 680	2 602 083

Produits constatés d'avance

	31/12/2013	31/12/2012
Exploitation	18 733 731	6 351 606
Total	18 733 731	6 351 606

Ce poste enregistre d'une part les produits constatés d'avance au titre des travaux immobiliers pour un montant de 10 583 K€ et d'autre part la quote-part des forfaits soins restant à affecter sur les dépenses futures à hauteur de 8 150 K€.

La variation est principalement liée à la cession sur l'exercice en vente en état futur d'achèvement (VEFA) d'un ensemble immobilier pour un montant total de 8 519 K€.

Ecarts de conversion passif

	31/12/2013	31/12/2012
Filiale Suisse	31 979	
Total	31 979	0

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	1 144 673 279	406 634 231	53 230 356	13 662 037
Autres filiales	8 040 666	15 582 852	491 879	32 500

II.2 Compte de Résultat

II.2.1 Chiffre d'affaires

	31/12/2013	31/12/2012
Exploitation de maisons de retraite	537 684 298	456 210 974
Cession de biens immobiliers	14 841 402	38 263 873
Total	552 525 700	494 474 847

II.2.2 Produits d'exploitation

	31/12/2013	31/12/2012
Exploitation de maisons de retraite	537 684 298	456 210 974
Chiffre d'affaires lié à l'exploitation	537 684 298	456 210 974
Cession de biens immobiliers	14 841 402	38 263 873
Production stockée	-14 873 711	-33 887 413
Produits liés à l'activité immobilière	-32 309	4 376 460
Production immobilisée	4 905 419	6 109 557
Suventions d'exploitation	201 701	420 921
Reprises prov ^o et transfert de charges	14 868 573	17 234 316
Autres produits	3 134 972	98 708
Autres produits d'exploitation	23 110 665	23 863 503
Total des produits d'exploitation	560 762 654	484 450 937

II.2.3 Transfert de charges

	31/12/2013	31/12/2012
Coûts de restructuration et de développement	3 478 611	2 335 937
Frais portés à l'actif	2 240 498	2 281 060
Remboursements d'assurance	619 373	309 377
Remboursements de prévoyance	2 846 552	2 227 079
Remboursements de formation	2 360 635	1 691 122
Remboursements de maladie	339 759	165 604
Frais financiers sur projets immobiliers	1 721 243	1 288 180
Divers	43 433	272 991
Total	13 650 104	10 571 350

II.2.4 Résultat financier

	31/12/2013	31/12/2012
Intérêts sur dettes bancaires et autres charges financières	-46 979 352	-36 903 045
Charges nettes sur instruments financiers	-31 105 026	-26 413 071
Autres charges	-440 623	-1 978 727
Produits de participations	2 002 332	28
Produits nets sur comptes courants intra-groupe	40 027 698	39 795 686
Frais financiers capitalisés	1 721 243	1 288 180
Produits nets sur cession VMP	388 915	758 892
Gains de change	0	244 838
Autres produits	27 512	36 121
Résultat financier	-34 357 301	-23 171 095

II.2.5 Résultat exceptionnel

	31/12/2013	31/12/2012
Produits exceptionnels	81 119 879	42 708 285
<i>Sur opération de gestion</i>	<i>1 164 724</i>	<i>1 123 962</i>
<i>Sur opération en capital</i>	<i>78 589 972</i>	<i>41 131 946</i>
<i>dont cessions immobilières</i>	<i>10 945 630</i>	<i>22 200 000</i>
<i>dont cession titres société Medibelge</i>	<i>51 004 159</i>	
<i>Reprises sur provisions et transfert de charges</i>	<i>1 365 183</i>	<i>452 377</i>
Charges exceptionnelles	85 661 910	42 740 023
<i>Sur opération de gestion</i>	<i>7 855 260</i>	<i>5 198 445</i>
<i>dont coût d'acquisitions</i>	<i>2 881 673</i>	
<i>dont frais de gardiennage</i>	<i>1 141 651</i>	
<i>dont protocole immobilier</i>	<i>426 771</i>	
<i>Sur opération en capital</i>	<i>75 649 994</i>	<i>35 985 810</i>
<i>dont cessions immobilières</i>	<i>10 944 369</i>	<i>16 801 760</i>
<i>dont cession titres société Medibelge</i>	<i>49 705 091</i>	
<i>Dotations exceptionnelles aux amort. et prov.</i>	<i>2 156 656</i>	<i>1 555 768</i>
Résultat exceptionnel	-4 542 032	-31 738

	31/12/2013	31/12/2012
Plus ou Moins values sur sorties d'immobilisations	2 995 592	5 174 190
Frais de restructuration et de développement	-6 679 753	-4 099 040
Provisions pour débiteurs divers	356 773	-206 329
Amortissements dérogatoires	-1 148 120	-897 062
Divers	-66 526	-54 008
Boni de fusion		50 511
Résultat exceptionnel	-4 542 032	-31 738

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 bénéfiques.

Au 31 décembre 2013, le résultat de l'Intégration Fiscale ORPEA s'élève à 83 949 562 € incluant le résultat fiscal d'ORPEA SA en tant que « société membre » d'un montant de (3 220 517 €).

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 bénéfiques 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 4 826 545 € et se décompose comme suit :

	Avant IS	IS	Après IS
Résultat d'exploitation	46 678 323	13 368 248	33 310 075
Résultat financier	-34 357 301	-9 279 965	-25 077 336
Résultat exceptionnel	-4 542 032	-1 906 099	-2 635 933
IS sur dividendes & autres		2 644 362	-2 644 362
Résultat comptable	7 778 990	4 826 545	2 952 446

Le décalage entre le régime fiscal et le traitement comptable des différentes opérations est susceptible de modifier la dette future d'impôt de la façon suivante :

- Réintégrations à venir sur les exercices futurs :
 - Plus value latente sur fonds de commerce en sursis d'imposition issues des fusions : 43 610 K€
 - Plus value latente sur titres en sursis d'imposition issues des fusions : 24 419 K€
 - Dégrèvements de CET : 245 K€
- Déductions à venir sur les exercices futurs :
 - Organic : 891 K€
 - Plus value latente OPCVM : 23 K€
 - Différence de change : 32 K€

III. ENGAGEMENTS FINANCIERS ET AUTRES INFORMATIONS

III.1 Engagements hors bilan

Engagements liés au financement

Engagements financiers

Obligations contractuelles (en K€)	31/12/2013	31/12/2012
Cautions de contre-garantie sur marchés		
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly ...)	6 260	
Nantissements, hypothèques et autres garanties	235 586	476 989
Total	241 846	476 989

Obligations contractuelles (en K€)	31/12/2013	Paiements dus par période		
		à moins d'un an	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Dettes à long terme	1 606 365	435 313	789 311	381 741
Obligations en matière de location-financement	39 283	11 734	23 808	3 742
Contrats de location simple				
Obligations d'achat irrévocables				
Autres obligations à long terme				
Total	1 645 649	447 047	813 119	385 483

Crédits - bails

	Crédits bails immobiliers	Crédits bails mobiliers
Valeur d'origine	47 535 637	72 660 256
Redevances de l'exercice	3 279 524	11 304 035
Cumuls des redevances des exercices précédents	20 678 742	46 066 154
Dotations théoriques de l'exercice	780 550	6 696 980
Cumuls des amortissements au titre des exercices précédents	5 632 599	22 263 854
Redevances restant à payer - à un an	3 279 524	8 454 454
Redevances restant à payer - à plus d'un an et jusqu'à cinq ans	9 340 292	14 467 365
Redevances restant à payer - à plus de cinq ans	3 741 863	0
Valeur de rachat	16 381 142	493 263

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 2013 à 8 839 K€ contre 6 710 K€ à fin 2012.

Les principales hypothèses actuarielles au 31 décembre 2013 sont les suivantes :

- taux de revalorisation : 2,50 % en tenant compte de l'inflation ;
- taux d'actualisation : 3,12 % ;
- âge de départ en retraite : 65 ans ;
- taux de charges sociales : conformes à ceux constatés en 2013.

Le montant versé par la société au titre des indemnités de départ à la retraite s'élève, en 2013, à 338 485 €.

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 1er juillet 2018 et le 30 juin 2019 ;
- promesse d'achat par ORPEA entre le 1er juillet 2019 et le 30 juin 2020.

III.2 Effectifs

Au 31 décembre 2013, les effectifs en équivalent temps plein de la SA ORPEA sont :

	31/12/2013	31/12/2012
Cadres	629	517
Employés/Ouvriers	6 891	5 711
Total	7 520	6 228

III.3 Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires des commissaires aux comptes au titre de leurs diligences sur les comptes 2013 se sont élevés à 1 925 K€.

III.4 Avantages accordés aux mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations brutes, honoraires TTC et avantages versés au cours de l'exercice 2013 aux mandataires sociaux de la société ORPEA SA s'est élevé à 2 049 K€. Les jetons de présence des membres du Conseil d'Administration, relatifs à l'exercice 2013 et versés en 2014, s'élèvent à 205 K€.

Il n'existait au 31 décembre 2013 pas de système de retraite supplémentaire spécifique en leur faveur (régime article 39).

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 2013

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 2013, 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 6 mai 2014

Les Commissaires aux Comptes

Saint Honoré BK&A

Deloitte & Associés

Frédéric BURBAND

Joël ASSAYAH

CHAPITRE VII : DOCUMENTS RELATIFS A L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DU 25 JUIN 2014

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 concernant notamment les comptes annuels clos le 31 décembre 2013, le renouvellement de l'autorisation d'opérer sur les actions de la Société, le renouvellement du mandat d'un de vos administrateurs, et diverses résolutions de nature financière.

Trois résolutions sont également soumises à votre suffrage en application du paragraphe 24.3 du Code AFEF-MEDEF, code auquel la Société se réfère volontairement. Elles portent sur la consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Suite à l'entrée en vigueur de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, vous est proposé de modifier les statuts de la Société afin d'y introduire les modalités de désignation du ou des administrateur(s) représentant les salariés au sein du Conseil d'administration. Cette proposition de modification fait l'objet de la 29ème résolution.

Ce sont donc trente et une 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 2013 qui font ressortir un résultat bénéficiaire de 2 952 446 €.

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 113 770 757 €.

Vous pouvez vous reporter au rapport de gestion du Conseil d'administration inclus dans le Document de Référence 2013 pour plus d'informations sur ces comptes et sur la marche des affaires sociales au cours de l'exercice 2013.

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 2013, qui fait apparaître un bénéfice de 2 952 446 €, comme suit :

– le bénéfice, qui s'élève à	2 952 446 €
<u>en affectant la réserve légale</u> à hauteur de	147 623 €
le solde, soit	2 804 823 €
augmenté :	
1) du poste « Report à nouveau » antérieur, soit	249 273 €
2) du poste « Primes d'émission, fusion, d'apport », à hauteur de	39 000 000 €
formant un montant total distribuable de	42 054 096 €,

à la distribution en numéraire d'un dividende de 0,70 € à chacune des 55 476 991 actions composant le capital social au 1er janvier 2014, soit 38 833 893,70 €,

– le solde, au compte Report à nouveau, soit 3 220 202,30 €

Ce dividende serait mis en paiement le 11 juillet 2014, étant précisé que les actions auto-détenues 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 55 476 991 actions composant le capital au 1^{er} janvier 2014, 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
2010	0,23 €	Oui
2011	0,50 €	Oui
2012	0,60 €	oui

III– APPROBATION DES CONVENTIONS REGLEMENTEES (4^{EME} RESOLUTION, A TITRE ORDINAIRE)

La 4^{ème} 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 2013, mais à titre d'information des actionnaires uniquement (elles ne sont pas soumises à nouveau au vote de l'Assemblée Générale).

1 – Convention conclue au cours de l'exercice 2013

Dans sa partie relative aux conventions autorisée au cours de l'exercice 2013 (et non encore approuvées), le rapport spécial vise trois conventions autorisées par le Conseil d'administration du 11 décembre 2013 et 25 avril 2013.

1-1 – Conventions autorisées par le Conseil d'administration du 11 décembre 2013

Les conventions, autorisées lors des séances du Conseil d'administration du 11 décembre 2013, ont été conclues à l'occasion de l'acquisition hors marché par CPPIB, de 7 952 718 actions auprès de M. Jean-Claude Marian (ci-après « **l'Acquisition** ») et de l'augmentation de capital de 100 millions d'euros via un placement privé réalisée par la Société (ci-après « **l'Augmentation de capital** »).

1-1-1 – Convention d'Investissement avec CPPIB

Administrateur intéressé : Monsieur Jean-Claude Marian

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** »).

Les principaux termes de la Convention d'Investissement sont les suivants :

- La Convention d'Investissement a une durée de 10 ans ;
- CPPIB peut être représenté au Conseil d'administration par un administrateur tant que CPPIB détient au moins de 8% des droits de vote, et par deux administrateurs dès lors que CPPIB détient au moins 16% des droits de vote, ce (ou ces) administrateur(s) ayant vocation à siéger au Comité d'Audit, au Comité des Nominations et des Rémunérations et à tout nouveau comité qui serait créé ;
- Tant que CPPIB détient au moins 5% du capital de la Société, la Société fera tous les efforts pour lui permettre de souscrire à toute augmentation de capital au prorata de sa participation dans la Société ;
- CPPIB ne pourra pas céder les actions acquises ou souscrites dans le cadre de l'Acquisition et de l'Augmentation de Capital pendant une période de dix-huit (18) mois à compter de la date l'Acquisition ; après expiration de cette période, CPPIB pourra solliciter la coopération de la Société pour mener à bien d'éventuelles cessions de bloc ou placements privés significatifs ;
- CPPIB pourra continuer à acquérir des titres de la Société, directement ou indirectement, sur et hors marché ;
- La Société ne procédera pas à des émissions de titres donnant accès au capital à un prix inférieur à 40,34 euros pendant neuf mois à compter de la date d'Acquisition ;
- La Société a consenti à CPPIB des garanties usuelles.

1-1-2 – Engagement de Garantie conclu avec CPPIB

Administrateur intéressé : Monsieur Alain Carrier, en tant qu'administrateur nommé sur proposition de CPPIB ;

La Société a conclu avec CPPIB une convention aux termes de laquelle CPPIB s'est engagé à garantir l'Augmentation de Capital à hauteur d'environ 100 millions d'euros, à un prix minimum de 40,34 euros par action (l'« **Engagement de Garantie** »).

Les principaux termes de l'Engagement de Garantie sont les suivants :

- CPPIB s'est engagée irrévocablement à souscrire à l'augmentation de capital au prix de 40,34 euros par action et à concurrence du solde du montant de l'émission (plafonnée à 100 millions d'euros) qui n'aurait pas été souscrit par d'autres personnes à l'issue du placement privé, de telle sorte que l'Augmentation de Capital soit en toute hypothèse souscrite en totalité ;
- La Société a consenti à CPPIB certaines garanties en ligne avec les pratiques de marché pour ce type d'opération.

1-2- Convention autorisée par le Conseil d'administration du 25 avril 2013

Administrateur intéressé : Monsieur Jean-Claude Marian

Le Conseil d'administration a autorisé l'acquisition par la société IMMOBILIERE DE SANTE (société détenue à 49,9 % par ORPEA) de la totalité du capital de la SCI 128 RUE DANTON, société dont Monsieur Jean-Claude Marian était gérant, au prix de 1 000 €, avec reprise des dettes et remboursement du compte courant, pour un montant global de 17 M€.

2- Convention non autorisée préalablement, autorisée par le Conseil d'administration du 29 avril 2014

Administrateur concerné : Monsieur Jean-Claude Marian

Le rapport spécial des Commissaires aux comptes vise également une convention non autorisée préalablement, puis autorisée le 29 avril 2014.

Cette convention, dont les principales modalités sont exposées ci-après, porte sur l'avance en compte courant consentie par Monsieur Jean-Claude Marian à la Société.

Monsieur Jean-Claude Marian a avancé une somme de 70 millions d'euros à la société ORPEA SA en décembre 2013. Aucun intérêt n'a été comptabilisé dans les comptes annuels 2013 de la société ORPEA SA au titre de cette convention.

Lors de sa réunion du 29 avril 2014, le Conseil d'administration a autorisé cette avance en compte courant, en en fixant la rémunération à compter du 1er janvier 2014 au taux maximum fiscalement déductible.

IV- CONSEIL D'ADMINISTRATION (5^{EME} A 10^{EME} RESOLUTIONS, A TITRE ORDINAIRE)

Ratification de la nomination de M. Alain Carrier

Le Conseil d'administration du 11 décembre 2013 a pris acte de la démission de la société NeoGema, représentée par M. Philippe AUSTRUY, de ses fonctions d'administrateur et a coopté M. Alain Carrier, 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 2015 sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2014.

Cette cooptation a eu lieu à l'occasion de l'entrée de CPPIB au capital de la Société, conformément à la Convention d'Investissement.

Par la 5^{ème} résolution, il vous est donc demandé d'approuver la ratification de la cooptation de M. Alain Carrier effectuée lors de la réunion du Conseil d'administration du 11 décembre 2013.

Renouvellement du mandat d'administrateurs de M. Jean-Patrick Fortlacroix

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 2017, le mandat de M. Jean-Patrick Fortlacroix qui arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale.

Les curriculum vitae de M. Alain Carrier et de M. Jean-Patrick Fortlacroix figurent en annexe au présent rapport.

Fixation du montant des jetons de présence

A la 7^{ème} résolution, il vous est demandé de fixer à 300 000 € 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.

Il est rappelé que l'enveloppe globale des jetons de présence était fixée à 225 000 € par exercice depuis l'exercice 2012.

Or, depuis votre Conseil d'administration a accueilli un nouveau membre, et le travail des Comités d'Etude s'est accru.

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à 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 8^{ème}, 9^{ème} et 10^{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 2013 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 2013 à M. Jean-Claude Marian, Président du Conseil d'administration

Eléments de la rémunération	Montants (bruts et avant impôts)	Présentation
Rémunération fixe	450,5 K€ (versés en 2013)	Le Conseil d'administration du 25 mars 2013 a décidé de maintenir la rémunération fixe brute annuelle du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2013 à un montant de 450,5 K€.

Jetons de présence	25 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 2013 à M. Yves Le Masne, Directeur Général

Éléments de la rémunération	Montants (bruts et avant impôts)	Présentation
<p>Rémunération fixe :</p> <p>-Au titre du contrat de travail</p> <p>-Au titre du mandat social</p>	<p>220 K€ (versés en 2013)</p> <p>500 K€ (versés en 2013)</p>	<p>Il est rappelé que le Conseil d'administration du 15 février 2011 avait nommé M. Le Masne Directeur Général et avait maintenu son contrat de travail ; Ce même conseil avait arrêté sa rémunération globale annuelle brute à un montant de 720 K€ (520 K€ au titre de ses fonctions salariées, et 200 K€ au titre de ses fonctions de mandataire).</p> <p>Conformément au Code AFEP-MEDEF (paragraphe 19), le Conseil d'administration du 25 mars 2013 a décidé de mettre fin au contrat de travail de M. Le Masne, et, compte tenu de son ancienneté et de son apport au Groupe, avait autorisé la conclusion d'une convention de rupture conventionnelle de son contrat de travail et le versement d'une indemnité de rupture, équivalente à l'indemnité légale, d'un montant de 602 K€. Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 20 juin 2013.</p> <p>En conséquence de la cessation de son contrat de travail, et depuis le 1er juin 2013, M. Le Masne ne perçoit une</p>

		<p>rémunération qu'au titre de son mandat social fixé, par le Conseil d'administration du 25 mars 2013, comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ une partie fixe d'un montant de 720 K€ bruts en base annuelle ; ■ 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 économiques et financiers, tels que le chiffre d'affaires, les ratios financiers de performance, et l'endettement) - pour le solde, sur la base de critères qualitatifs (déterminés sur la base d'objectifs liés à la communication).
Rémunération variable :	275 K€ (versés en 2013)	Sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, et au regard des performances de l'exercice 2012, le Conseil d'administration du 25 mars 2013 a alloué à M. Le Masne une prime de 275 K€ bruts.
Jetons de présence	25 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 24 juin 2013, M. Le Masne bénéficie d'une 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>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 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</p>
--	--	--

		<p>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	3 551 €	M. Le Masne bénéficie d'une voiture de fonction.
Assurance chômage	1 695 €	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 2013 à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général délégué

Eléments de la rémunération	Montants (bruts et avant impôts)	Présentation
<p>Rémunération fixe :</p> <p>-Au titre du contrat de travail</p> <p>-Au titre du mandat social</p>	<p>205 K€ (versés en 2013)</p> <p>324 K€ (versés en 2013)</p>	<p>Le Conseil d'administration du 26 mars 2012 avait fixé la rémunération brute globale annuelle de Mr Brdenk un montant de 529 K€ (205 K€ au titre de ses fonctions salariées, et 324 K€ au titre de ses fonctions de mandataire social).</p> <p>Conformément au Code AFEP-MEDEF (paragraphe 19), le Conseil d'administration du 25 mars 2013 a décidé de mettre fin au contrat de travail de M. Brdenk et, compte tenu de son</p>

		<p>ancienneté et de son apport au Groupe, a autorisé la conclusion d'une convention de rupture conventionnelle de son contrat de travail et le versement d'une indemnité de rupture, équivalente à l'indemnité légale, d'un montant de 535,3 K€. Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale du 20 juin 2013.</p> <p>En conséquence de la cessation de son contrat de travail, et depuis le 1er juin 2013, M. Brdenk ne perçoit une rémunération qu'au titre de son mandat social fixé, par le Conseil d'administration du 25 mars 2013, comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ une partie fixe d'un montant de 520 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, tels que le chiffre d'affaires et ratio financier de performance) - pour le solde, sur la base de critères qualitatifs (déterminés sur la base d'objectifs essentiellement managériaux).
Rémunération variable :	200 K€ (versés en 2013)	Sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, et au regard des performances de l'exercice 2012, le Conseil d'administration du 25 mars 2013 a alloué à M. Brdenk une prime de 200 K€ bruts.
Jetons de présence	Néant	M. Brdenk ne perçoit pas de jetons de présence.
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. Brdenk bénéficie d'une indemnité en cas de cessation de son mandat de

		<p>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>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 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 l'Assemblée Générale du 20 juin 2013.</p>
Avantages en nature	4 450 €	M. Brdenk bénéficie d'une voiture de fonction.
Assurance chômage	Néant	<p>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 ne sera effective qu'à compter du 1^{er} janvier 2014. Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 20 juin 2013.</p>
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- MANDATS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES (11^{EME} ET 12^{EME} RESOLUTIONS, A TITRE ORDINAIRE)

Les mandats du cabinet Saint Honoré BK & A (anciennement Burband Klinger & Associés), Co-commissaire aux comptes titulaire, et de M. Marc TENAILLON, Co-commissaire aux comptes suppléant, arrivent à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale Ordinaire.

Il vous est proposé dans les 11^{ème} et 12^{ème} **résolutions** de renouveler le mandat de la société Saint Honoré BK & A, en qualité de co-commissaire aux Comptes titulaire, pour une durée de 6 exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019, et de nommer la société Saint Honoré SEREG en qualité de nouveau co-commissaire aux comptes suppléant, aux lieu et place de Monsieur Marc TENAILLON, pour la durée du mandat de la société Saint Honoré BK & A.

Il est rappelé que les mandats du Cabinet Deloitte & Associés en qualité de Co-Commissaire aux comptes titulaire, et de BEAS en qualité de Co-Commissaire aux Comptes suppléant, se poursuivent jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

VI- AUTORISATIONS EN VUE DE L'ACHAT PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES ACTIONS ET EN VUE, EVENTUELLEMENT, DE LEUR ANNULATION (13^{EME} ET 14^{EME} RESOLUTIONS, A TITRE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE)

Acquisition par la Société de ses propres actions – 13^{ème} résolution (à titre ordinaire)

Au 31 décembre 2013, le pourcentage de capital autodétenu par la Société s'élevait à 0,02% (pour plus d'informations sur l'utilisation du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2013, se reporter au chapitre II, section 1.16 du Document de référence).

L'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 20 juin 2013 arrivant à échéance le 20 décembre 2014, nous vous proposons, par **la 13^{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 l'autorisation de même nature donnée par l'Assemblée Générale du 20 juin 2013.

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 : 554 769 900 € ;
- 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 – 14^{ème} résolution (à titre extraordinaire)

Aux termes de la **14^{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 20 juin 2013, 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 FINANCIERES POUR EMETTRE DES ACTIONS OU DES VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES AU CAPITAL SOCIAL (15^{EME} A 27^{EME} RESOLUTIONS, A TITRE EXTRAORDINAIRE)

Les **résolutions 15 à 25** visent des délégations et autorisations financières permettant d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital social et entrant dans le plafond global défini à la **26^{ème} résolution**. La **27^{ème} résolution**, qui n'entre pas dans le plafond global, porte sur la délégation de compétence pour augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes.

Le Conseil d'administration vous propose de lui consentir des délégations de compétence et autorisations, avec faculté de subdélégation, lui permettant d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, et de choisir, en fonction des conditions de marché, les moyens les plus adaptés au financement du Groupe. En effet, ces délégations et autorisations apporteraient à votre Conseil la flexibilité nécessaire à l'effet de procéder, en fonction du contexte du marché, aux opérations de financement les plus avantageuses au développement du Groupe.

Par les **résolutions 15 à 22**, il vous est ainsi proposé de renouveler à votre Conseil d'administration ces autorisations financières, tant avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires qu'avec suppression de ce droit préférentiel de souscription.

Nous vous proposons également, par les **résolutions 23 à 25**, de renouveler les délégations et autorisations en faveur des salariés et mandataires (augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan épargne d'entreprise, attribution gratuite d'actions, octroi d'option de souscription ou d'achat d'actions).

Ces nouvelles délégations annuleraient et remplaceraient, pour leur fraction non utilisées, les délégations précédemment votées par votre Assemblée Générale du 20 juin 2013 et ayant le même objet. Nous vous rappelons que le tableau rendant compte de l'ensemble des autorisations votées par l'Assemblée Générale Mixte du 20 juin 2013 et de leur utilisation figure dans le document de référence déposé auprès de l'AMF et mis à votre disposition conformément aux dispositions légales et réglementaires, notamment sur le site de la Société.

DELEGATIONS FINANCIERES ENTRANT DANS LE PLAFOND GLOBAL (15^{EME} A 25^{EME} RESOLUTIONS, A TITRE EXTRAORDINAIRE)

Les **résolutions 15 à 25** prévoient des délégations et autorisations faisant chacune l'objet d'un plafond spécifique, l'ensemble de ces sous-plafonds venant s'imputer sur le plafond global prévu par la **26^{ème} résolution**.

► **PLAFOND GLOBAL :**

La 26^{ème} résolution prévoit un plafond global pour les délégations prévues par les résolutions 15 à 25 ; ce plafond se décompose comme suit :

- le montant nominal total maximum cumulé des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder un plafond de 30M€ ;
- le montant nominal total maximum des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder un plafond de 650M€.

Le tableau ci-après synthétise les résolutions financières 15 à 25, prévoyant chacune un sous-plafond, qui entrent dans le plafond global :

Nature des autorisations	Montant nominal global maximum	Durée de validité
15^{ème} résolution – Emissions, avec maintien du DPS, d’actions de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	– Montant nominal global des augmentations de capital : 30 000 000 € – Montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 €	26 mois
16^{ème} résolution – Emission, avec suppression du DPS, d’actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par offre au public	– Montant nominal global des augmentations de capital : 6 900 000 € – Montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 €	26 mois
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	– Montant nominal global des augmentations de capital : 6 900 000 € par an – Montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 €	26 mois
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	Dans la limite de 10 % du capital par an	26 mois
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)	Dans la limite de 10 % du capital Montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 €	26 mois
20^{ème} résolution – Emission de titres financiers et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d’offre publique d’échange initiée par la Société, avec suppression du DPS	Dans la limite de 10 % du capital	26 mois
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)	Dans la limite de 15 % de l’émission initiale Montant s’imputant sur chacune des émissions décidées en application des 15 ^{ème} à 18 ^{ème} résolutions	26 mois
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.	Montant nominal total des augmentations de capital : 6 900 000 €	26 mois
23^{ème} résolution – Emission de titres de capital réservée aux adhérents d’un PEE, avec suppression du DPS des actionnaires.	Montant nominal maximum : 400 000 €	26 mois

24^{ème} résolution - Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, aux mandataires sociaux et salariés, avec suppression du DPS	Nombre total d'actions pouvant être attribuées : 0,5 % du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil	26 mois
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	Nombre total d'actions pouvant être acquises : 300 000 actions	26 mois
26^{ème} résolution - Plafond Global des augmentations de capital réalisées en vertu des résolutions 15 à 25	- montant nominal maximum : 30 000 000 € - montant nominal maximal des titres de créances : 650 000 000 €	

► **PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES OPERATIONS ENVISAGEES**

► **Emissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (15^{ème} résolution).**

Par la **15^{ème} résolution**, il vous est proposé, en application notamment des articles L 225-129-2 et L 228-92 du Code de commerce, de déléguer à votre Conseil d'administration la compétence de décider, dans un délai de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale, avec maintien du droit préférentiel de souscription, une ou plusieurs émissions d'actions ordinaires ou de toute valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à une quotité du capital de votre Société, ou d'une société dont elle possède plus de la moitié du capital social.

Les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées pourront avoir lieu dans la limite d'un plafond global d'augmentation de capital social de 30M€, correspondant à 43,26% du capital de votre Société au 31 décembre 2013.

En outre, le montant nominal total maximum des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder un plafond de 500M€.

Ces montants s'imputeront sur les montants des plafonds globaux fixés à la **26^{ème} résolution**.

Les actionnaires pourront exercer leur droit préférentiel de souscription dans les conditions prévues par la loi, à titre irréductible, et le cas échéant à titre réductible dans les conditions que le Conseil d'administration arrêtera.

Nous vous rappelons que la décision d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit en application des dispositions de l'article L 225-132 du Code de commerce.

► **Emissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (16^{ème} à 22^{ème} résolutions)**

✓ 16^{ème} et 17^{ème} résolutions

Votre Conseil d'administration sollicite auprès de votre Assemblée Générale les délégations de compétence à l'effet d'émettre, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, des actions ordinaires de la Société, et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou/et à terme au capital de la Société ou d'une filiale, dans le cadre d'offre au public (**16^{ème} résolution**) et /ou par offres visées à l'article L 411-2 du Code Monétaire et Financier, c'est-à-dire par placements privés au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs (**17^{ème} résolution**). La durée de validité de chacune de ces autorisations serait de 26 mois.

Les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sur la base de chacune de ces résolutions pourront avoir lieu dans la limite d'un plafond global de capital social de 6,9M€, correspondant à 10% du capital de votre Société au 31 décembre 2013.

En outre, le montant nominal total maximum des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder un plafond de 500M€.

Ces montants s'imputeront sur les montants des plafonds globaux fixés à la **26^{ème} résolution**.

Pour atténuer les conséquences d'une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, la **16^{ème} résolution** (émission dans le cadre d'une offre au public) prévoit que le Conseil pourra accorder aux actionnaires un délai de priorité pour souscrire aux actions émises.

Le prix d'émission des titres émis sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de la fixation du prix de l'émission qui prévoient actuellement un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % (article R 225-119 du Code de commerce).

✓ 18^{ème} résolution

Conformément aux dispositions de l'article L 225-136 du Code de commerce, votre Conseil d'administration vous propose, à la **18^{ème} résolution**, de l'autoriser à émettre, dans la limite de 10% du capital par période de 12 mois, des actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs donnant accès, immédiatement ou/et à terme, au capital de la Société ou d'une Filiale, sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre de la **seizième** ou **dix-septième résolution** de la présente assemblée, en dérogeant aux conditions de fixation de prix prévues par lesdites résolutions et à déterminer le prix conformément aux conditions suivantes : soit la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société le jour précédant la fixation du prix de l'émission, soit la moyenne pondérée des cours de l'action choisis parmi tout ou partie des soixante dernières séances de bourse sur le marché NYSE-Euronext à Paris précédant la fixation du prix de l'émission, dans les deux cas, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10%. En tout état de cause, les sommes à percevoir pour chaque action seront au moins égales à la valeur nominale.

Le montant nominal de l'augmentation du capital de la Société résultant de la mise en œuvre de la **18^{ème} résolution** s'imputerait sur le plafond prévu selon le cas, dans la **15^{ème}** ou **16^{ème} résolution** de la présente Assemblée Générale.

✓ 19^{ème} et 20^{ème} résolutions

Il convient d'envisager également la possibilité d'acquisitions payées en titres financiers,

– soit pour rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières, dans un contexte où les actions apportées à ORPEA ne seraient pas négociées sur un marché réglementé ou équivalent (**19^{ème} résolution**) ; ces émissions d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société susceptibles d'être réalisées en rémunération d'apport en nature sont plafonnées à 10 % du capital (quotité étant appréciée à la date à laquelle le Conseil d'administration fera usage de la délégation) pour les augmentation de capital, et à 500M€ pour le montant nominal total maximum des titres de créances.

– soit à l'occasion d'une offre publique d'échange initiée par la Société (**20^{ème} résolution**). Le montant nominal total des augmentations de capital susceptible d'être réalisées ne pourra excéder la limite légale de 10% du capital social de la Société, et le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra être supérieur à 500M€.

Le plafond des augmentations de capital pouvant résulter de chacune de ces résolutions s'imputerait sur le plafond global prévu par la **26^{ème} résolution**.

Ces délégations emporteraient suppression, au profit des titulaires des titres ou valeurs mobilières objets des apports en nature ou de l'offre publique d'échange, du droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ou valeurs mobilières.

► **Emissions additionnelles, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par application de la clause de surallocation (21^{ème} résolution)**

Par la **21^{ème} résolution**, le Conseil d'administration sollicite en outre de votre Assemblée Générale, conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, une autorisation pour augmenter le montant initial d'une augmentation de capital (réalisée avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, soit donc par application des **15^{ème} à 18^{ème} résolutions**) dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour celle-ci. Cette autorisation pourrait trouver à s'appliquer notamment dans l'hypothèse où le Conseil d'administration constaterait une demande excédentaire de souscription, et déciderait en conséquence d'octroyer une option de surallocation conformément aux pratiques de marché (« *green shoe* »). Le montant supplémentaire d'augmentation de capital susceptible de résulter de la mise en œuvre de la **21^{ème} résolution** s'imputant sur les plafonds respectifs des **15^{ème} à 18^{ème} résolutions**, cette autorisation consentie au Conseil d'administration ne pourrait, en aucune façon, avoir pour effet d'augmenter les plafonds décrits ci-dessus.

► Emission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, 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 (22^{ème} résolution)

Par la **22^{ème} résolution**, votre Conseil d'administration sollicite auprès de votre Assemblée Générale la délégation de compétence pour décider l'émission d'actions ordinaires de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières émises par une Filiale.

Ces valeurs mobilières ne pourront être émises par les Filiales qu'avec l'accord du Conseil d'administration de la Société et pourront, conformément à l'article L.228-93 du Code de commerce, donner accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la Société ; elles pourront être émises en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger.

Le montant nominal total des augmentations de capital pouvant être réalisées dans le cadre de la présente délégation ne pourra excéder six millions neuf cent mille (6 900 000) euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la **26^{ème} résolution**.

► AUTORISATIONS EN FAVEUR DES SALAIRES ET MANDATAIRES DU GROUPE (23^{ème} à 25^{ème} résolutions)

1. 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 de procéder à des émissions de titres de capital réservés aux adhérents d'un plan épargne d'entreprise et/ou d'octroyer des options et/ou des actions gratuites.

- ✓ Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des émissions de titres de capital dans les conditions de l'article L. 3332-18 du Code du travail (23^{ème} résolution)

Par la **23^{ème} résolution**, il vous est proposé de déléguer, pour une durée de 26 mois, au Conseil d'administration le pouvoir de procéder, à des augmentations du capital de la Société, par l'émission d'actions ordinaires de la Société, dans la limite de 400 000 € de montant nominal, à des actions ordinaires de la Société réservées :

- aux salariés et aux mandataires sociaux, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires applicables, de la Société et/ou des sociétés ou groupements, français ou étrangers, qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce ;
- lorsque ces salariés et mandataires sociaux, adhèrent à un plan d'épargne d'entreprise et remplissent, en outre, les autres conditions éventuellement imposées par le Conseil d'administration.

Cette décision supprimerait le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions à émettre au profit des bénéficiaires mentionnés ci-dessus, laquelle emporterait renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription aux actions auxquels les titres émis, sur le fondement de la présente délégation, donnent droit.

Le prix de souscription des actions émises en vertu de la présente délégation sera déterminé dans les conditions prévues par les dispositions des articles L. 3332-19 et suivants du Code du travail.

Le prix de souscription des actions émises en vertu de la présente délégation sera déterminé dans les conditions prévues par les dispositions des articles L. 3332-19 et suivants du Code du travail, étant entendu que la décote fixée, en application des articles précités, par rapport à une moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur NYSE Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, ne pourra excéder 20%.

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 20 juin 2013. Il convient de rappeler que la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 20 juin 2013 n'a pas été utilisée.

- ✓ Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre (24^{ème} résolution)

La **24^{ème} résolution** permettrait à votre Conseil d'administration d'attribuer gratuitement à un salarié ou un dirigeant mandataire social des actions existantes ou à émettre.

L'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendrait définitive au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans ; les bénéficiaires devront conserver lesdites actions pendant une durée minimale de deux ans à compter de l'attribution définitive desdites actions.

Conformément à la loi, votre Conseil d'administration aura également à décider à l'égard des bénéficiaires dirigeants tels que définis par la loi, soit que les actions attribuées gratuitement ne peuvent être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

Le nombre total d'actions qui seraient éventuellement attribuées gratuitement ne pourra excéder 0,5 % du capital social de la Société.

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 20 juin 2013. Il convient de rappeler que la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 20 juin 2013 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 (25^{ème} résolution)

Par la **25^{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 maximum total d'options pouvant être consenties en vertu de cette autorisation ne pourra excéder 300 000 actions.

Cette autorisation serait valable pour une durée de 26 mois.

Le prix de souscription sera fixé par le Conseil d'administration au jour où l'option sera consentie, sans qu'il puisse être inférieur au montant minimum fixé dans l'un et l'autre cas par la loi en vigueur audit jour.

DELEGATION FINANCIERE N'ENTRANT PAS DANS LE PLAFOND GLOBAL : AUGMENTATION DE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RESERVES, BENEFICES OU PRIMES (27^{EME} RESOLUTION, A TITRE EXTRAORDINAIRE)

Par la **27^{eme} résolution**, votre Conseil d'administration sollicite de votre Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, le renouvellement de la délégation de compétence pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, dans la limite d'un montant nominal maximum de trente millions d'euros (30 000 000 €).

L'existence d'un plafond distinct et autonome est justifié puisque ces augmentations n'entraîneraient aucune dilution pour les actionnaires et seraient sans modification du volume des fonds propres de la Société (ces augmentations intervenant soit par l'attribution gratuite d'actions nouvelles aux actionnaires, soit par l'augmentation du nominal des actions existantes).

Cette délégation, d'une durée de 26 mois, mettrait fin à la précédente délégation accordée lors de l'Assemblée Générale Mixte du 20 juin 2013.

VIII – DELEGATIONS POUR EMETTRE DES VALEURS MOBILIERES NE DONNANT PAS ACCES AU CAPITAL SOCIAL (28^{EME} RESOLUTION, A TITRE EXTRAORDINAIRE)

Par la **28^{eme} résolution**, il vous est proposé de renouveler la délégation de compétence pour émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances et ne donnant pas lieu à une augmentation de capital de la Société, pour un montant nominal maximum de 500 000 000 €.

Il est précisé que ce plafond est distinct et autonome de celui prévu par les **15^{eme}, 16^{eme} et 17^{eme} résolutions**, et du plafond global fixé par la **26^{eme} résolution**.

Cette délégation couvre les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances telles que, par exemple, les obligations à bons de souscription d'obligations ou des obligations convertibles ou remboursables en un autre titre de nature obligataire.

Une telle délégation permettra ainsi d'élargir le cadre de la politique financière du Groupe.

En cas d'adoption de cette résolution, votre Conseil pourra fixer les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre ainsi que des titres de créance auxquels les valeurs mobilières donneraient droit à attribution, et notamment leur valeur nominale et leur date de jouissance même rétroactive, leur prix d'émission, le cas échéant avec prime, leur taux d'intérêt, fixe et/ou variable, et leur date de paiement, ou en cas de titres à taux variable, les modalités de détermination de leur taux d'intérêt, ou encore les conditions de capitalisation de l'intérêt.

La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois.

IX – MODIFICATION STATUTAIRES (29^{EME} ET 30^{EME} RESOLUTIONS, A TITRE EXTRAORDINAIRE)

INTRODUCTION DE L'ARTICLE 11-5 RELATIF A LA DESIGNATION D'UN (OU PLUSIEURS) ADMINISTRATEUR(S) REPRESENTANT LES SALARIES AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (29^{EME} RESOLUTION).

Conformément à la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale de modifier les statuts de la Société, en introduisant un nouvel article 11-5, afin d'y introduire les modalités de désignation du ou des administrateur(s) représentant les salariés au sein du Conseil d'administration.

Votre Conseil d'administration vous propose dans cette **29^{eme} résolution** que le premier administrateur représentant les salariés soit nommé par le Comité Central d'Entreprise ou, en l'absence d'un tel comité, par le Comité d'Entreprise. Dans l'hypothèse où le seuil de douze administrateurs dans votre Conseil d'administration viendrait à être dépassé, un deuxième administrateur représentant les salariés serait également nommé par le Comité Central d'Entreprise ou, en l'absence d'un tel comité, par le Comité d'Entreprise.

La durée du mandat du ou des administrateur(s) représentant les salariés serait de trois ans.

Conformément à la loi, le Comité d'Entreprise de la Société a émis, le 11 mars 2014, un avis favorable quant aux modalités de désignation du ou des administrateur(s) représentant les salariés.

MODIFICATION DE L'ARTICLE 16 DES STATUTS (30^{EME} RESOLUTION)

Il vous est également demandé par la **30^{eme} résolution** de modifier de façon purement formelle l'article 16 des Statuts, relatif à la détention d'actions par les administrateurs, pour apporter quelques précisions concernant des administrateurs représentant les salariés et pour mettre en harmonie les statuts de la Société avec la loi concernant le délai de régularisation pour la détention par un administration d'actions de la société (l'article L. 225-25, al.2, prévoit un délai de six mois à compter du jour de la nomination de l'administrateur pour régulariser sa situation).

X – POUVOIRS POUR L'ACCOMPLISSEMENT DES FORMALITES (31^{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 2013*).

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 2013, faisant ressortir un bénéfice de 2 952 446 €.

DEUXIEME RESOLUTION (*Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2013*).

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 2013 faisant apparaître un bénéfice net de 113 770 757 €.

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 le bénéfice, qui s'élève à 2 952 446 €, comme suit :

– le bénéfice, qui s'élève à	2 952 446 €
<u>en affectant la réserve légale</u> à hauteur de	147 623 €
le solde, soit	2 804 823 €
augmenté :	
1) du poste « Report à nouveau » antérieur, soit	249 273 €
2) du poste « Primes d'émission, fusion, d'apport », à hauteur de	39 000 000 €
formant un montant total distribuable de	42 054 096 €,

à la distribution en numéraire d'un dividende de 0,70 € à chacune des 55 476 991 actions composant le capital social au 1er janvier 2014, soit 38 833 893,70 €,

– le solde, au compte Report à nouveau, soit 3 220 202,30 €

Le dividende sera mis en paiement à compter du 11 juillet 2014.

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 le compte « Report à nouveau » 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 2014 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 (€)
2010	0,23	0,23	Néant	0,23
2011	0,50	0,50	Néant	0,50
2012	0,60	0,60	Néant	0,60

*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 Monsieur Alain Carrier 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 Monsieur Alain Carrier, en remplacement de la société NEO GEMA, 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 2015 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

SIXIEME RESOLUTION *(Renouvellement pour 4 ans du mandat d'administrateur de M. Jean-Patrick Fortlacroix)*

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 Jean-Patrick Fortlacroix, 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 2017 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

SEPTIEME 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 300 000 € 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 restera en vigueur jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

HUITIEME 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 2013 à Jean-Claude Marian, Président du Conseil d'Administration, tels que figurant dans le Document de Référence 2013 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

NEUVIEME 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 2013 à Yves Le Masne, Directeur Général, tels que figurant dans le Document de Référence 2013 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

DIXIEME 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 2013 Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, tels que figurant dans le Document de Référence 2013 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

ONZIEME RESOLUTION *(Renouvellement du mandat de la société SAINT HONORE BK&A, Co-Commissaire aux Comptes titulaire)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, prend acte de ce que le mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société SAINT HONORE BK&A vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société SAINT HONORE BK&A, ayant son siège social 140 rue du Faubourg Saint Honoré 75008 PARIS,

pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

DOUZIEME RESOLUTION (*Constatation de l'arrivée du terme du mandat de M. Marc TENAILLON, Co-Commissaire aux Comptes suppléant, et nomination de la société SAINT HONORE SEREG en remplacement*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, prend acte de ce que le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de Monsieur Marc TENAILLON vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale décide de nommer, en remplacement de Monsieur Marc TENAILLON, la société SAINT HONORE SEREG, ayant son siège social 140 rue du Faubourg Saint Honoré 75008 PARIS, en qualité de Commissaire aux comptes suppléant, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

TREIZIEME 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 quatorzième 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 25 mars 2014, 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 cinq cent cinquante quatre millions sept cent soixante neuf mille neuf cents (554 769 900) euros, correspondant à 5 547 699 actions qui seraient acquises au prix maximal unitaire, hors frais, de 100 euros décidé ci-dessus et sur la base du capital social statutaire constaté le 16 décembre 2013.

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

QUATORZIEME 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 20 juin 2013 dans sa dixième résolution.

QUINZIEME RESOLUTION *(Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales).*

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 notamment aux articles L. 225-127, L. 225-129 et suivants du Code de commerce et notamment des articles L. 225-129-2 et L. 225-132 dudit code et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations de capital, en France ou à l'étranger, par voie d'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou/et à terme, à tout moment ou à dates fixes, au capital de la Société ou, conformément aux dispositions de l'article L. 228-93 du Code de commerce, d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale ») sous réserve de l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de la Filiale dans laquelle les droits seront exercés.

Les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une Filiale ainsi émises pourront consister notamment en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou indéterminée, et être émises en euros, en devises étrangères ou en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue.

2. Décide que :

a) le montant nominal total des augmentations de capital, immédiates ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la délégation susvisée, ne pourra excéder trente millions (30.000.000) d'euros, 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 ; et

b) le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation susvisée, à cinq cents millions (500.000.000) d'euros ou à sa contre-valeur dans toute autre devise ou unité autorisée, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au dessus du pair, s'il en était prévu.

Ces montants s'imputeront sur les montants des plafonds globaux fixés à la vingt-sixième résolution.

3. Décide que les actionnaires auront, proportionnellement au nombre de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions et valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution et que le Conseil d'Administration pourra instituer au profit des actionnaires un droit de souscription à

titre réductible aux titres ainsi émis ou aux valeurs mobilières émises, qui s'exercera proportionnellement à leurs droits de souscription et dans la limite de leurs demandes.

4. Décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-134 du Code de Commerce, que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission telle que définie ci-dessus, le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter, conformément et dans les conditions prévues par la loi, l'émission au montant des souscriptions reçues, sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois-quarts de l'émission considérée ou tout autre seuil qui serait fixé par la loi ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits.

5. Prend acte que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent accès.

6. Décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes, étant précisé que le Conseil d'Administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus.

7. 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 :

- fixer les conditions de la ou des émissions, et notamment les formes et caractéristiques des valeurs mobilières, déterminer le montant à émettre dans les limites visées ci-dessus, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime d'émission ;
- déterminer, lorsque les valeurs mobilières émises consisteront ou seront associées à des titres de créance, leur prix d'émission, leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération ;
- décider ou non que les titres de capital non souscrits à titre irréductible seront attribués à ceux qui auront souscrit un nombre de titres supérieur à celui auquel ils pouvaient prétendre souscrire à titre préférentiel, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leurs demandes ;
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur ;
- procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence de l'opération sur le capital de la Société et de fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant à terme accès au capital social conformément aux

dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements ;

– fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;

– à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;

– d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation des titres, à la bonne fin et au service financier des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts.

8. Le Conseil d'Administration rendra compte, par voie de rapport complémentaire certifié par les commissaires aux comptes, de l'utilisation de cette délégation, décrivant notamment les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective sur la situation de l'actionnaire.

9. Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente délégation, qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

SEIZIEME RESOLUTION *(Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales, par offre au public).*

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 notamment aux articles L. 225-127, L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, une ou plusieurs augmentations de capital dans le cadre d'offres au public, par voie d'émission, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou/et à terme, au capital de la Société ou, conformément aux dispositions de l'article L. 228-93 du Code de commerce, d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale ») sous réserve de l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de la Filiale dans laquelle les droits seront exercés.

Les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une Filiale ainsi émises pourront consister notamment en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou indéterminée, et être émises en euros, en devises étrangères ou en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue.

2. Décide que :

a) le montant nominal total des augmentations de capital, immédiates ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la délégation susvisée, ne pourra excéder six millions neuf cent mille (6.900.000) euros, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal global 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 ; et

b) le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à cinq cents millions (500.000.000) d'euros ou à sa contre-valeur dans toute autre devise ou unité autorisée, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu.

Ces montants s'imputeront sur les montants des plafonds globaux fixés à la vingt-sixième résolution.

3. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux titres financiers à émettre, et de conférer au Conseil d'Administration le pouvoir d'instituer, au profit des actionnaires, un droit de priorité à titre irréductible et/ou réductible, sur tout ou partie de l'émission faite par offre au public dans le cadre de la présente résolution, pendant un délai et selon des modalités qu'il fixera, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables.

4. Décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou des titres financiers visés ci-dessus, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

– limiter l'émission au montant des souscriptions reçues, sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois-quarts de l'émission considérée ;

– répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;

– offrir au public tout ou partie des titres non souscrits.

5. Prend acte que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent accès.

6. Décide (i) que le prix d'émission des actions à émettre dans le cadre de la présente résolution sera au moins égal au minimum autorisé par la législation en vigueur, et (ii) que le prix d'émission des valeurs mobilières à émettre dans le cadre de la présente résolution autres que des actions sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au (i) ci-dessus.

7. 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 :

- fixer les conditions de la ou des émissions, et notamment les formes et caractéristiques des valeurs mobilières, déterminer le montant à émettre dans les limites visées ci-dessus, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime d'émission ;

- déterminer, lorsque les valeurs mobilières émises consisteront ou seront associées à des titres de créance, leur prix d'émission, leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération ;

- procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence de l'opération sur le capital de la Société et de fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant à terme accès au capital social conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements ;

- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;

- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;

- d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation des titres, à la bonne fin et au service financier des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts.

8. Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet donnée par l'assemblée générale mixte du 23 juin 2013 dans sa douzième résolution.

9. Constate, en tant que de besoin que la présente délégation de compétence n'a pas le même objet que la dix-septième résolution de la présente Assemblée Générale, laquelle est limitée à l'augmentation du capital social par émission sans droit préférentiel de souscription d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses Filiales, dans le cadre d'offre visée à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier ; en conséquence,

prend acte du fait que l'adoption éventuelle de la dix-septième résolution n'affectera pas la validité et le terme de la présente délégation de compétence.

DIX-SEPTIEME RESOLUTION *(Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales, par placements privés visés au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier).*

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 notamment aux articles L. 225-127, L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, et du II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier :

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, une ou plusieurs augmentations de capital dans le cadre d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, par voie d'émission, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs donnant accès par tous moyens, immédiatement ou/et à terme, au capital de la Société ou, conformément aux dispositions de l'article L. 228-93 du Code de commerce, d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale ») sous réserve de l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de la Filiale dans laquelle les droits seront exercés.

Les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une Filiale ainsi émises pourront consister notamment en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou indéterminée, et être émises en euros, en devises étrangères ou en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue.

2. Décide que :

a) le montant nominal total des augmentations de capital, immédiates ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente résolution, ne pourra excéder six millions neuf cent mille (6.900.000) euros sur une période de douze mois, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal global 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 de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital.

b) le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à cinq cents millions (500.000.000) d'euros ou à sa contre-valeur dans toute autre devise ou unité autorisée, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu.

Ces montants s'imputeront sur les montants des plafonds globaux fixés à la vingt-sixième résolution.

3. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux titres financiers à émettre.

4. Décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou des titres financiers visés ci-dessus, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

– limiter l'émission au montant des souscriptions reçues, sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois-quarts de l'émission considérée ;

– répartir librement tout ou partie des titres non souscrits.

5. Prend acte que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent accès.

6. Décide (i) que le prix d'émission des actions à émettre dans le cadre de la présente résolution sera au moins égal au minimum autorisé par la législation en vigueur, et (ii) que le prix d'émission des valeurs mobilières à émettre dans le cadre de la présente résolution autres que des actions sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au (i) ci-dessus.

7. 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 :

– fixer les conditions de la ou des émissions, et notamment les formes et caractéristiques des valeurs mobilières, déterminer le montant à émettre dans les limites visées ci-dessus, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime d'émission ;

– déterminer, lorsque les valeurs mobilières émises consisteront ou seront associées à des titres de créance, leur prix d'émission, leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération ;

– procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence de l'opération sur le capital de la Société et de fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant à terme accès au capital social conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements ;

– fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;

– à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;

– d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation des titres, à la bonne fin et au service financier des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts.

8. Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet donnée par l'assemblée générale mixte du 23 juin 2013 dans sa treizième résolution.

9. Constate, en tant que de besoin que cette délégation étant limitée à l'augmentation de capital par émission, sans droit préférentiel de souscription et par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses Filiales, n'a pas le même objet que la résolution précédente.

DIX-HUITIEME RESOLUTION *(Autorisation consentie au Conseil d'Administration en cas d'émission, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, par offre au public ou par placement privé, pour fixer le prix d'émission selon les modalités déterminées par l'Assemblée Générale, dans la limite de 10% du capital par an).*

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, conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 du Code de commerce :

1. Autorise le Conseil d'Administration, en cas d'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs donnant accès par tous moyens, immédiatement ou/et à terme, au capital de la Société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale ») sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre de la seizième ou dix-septième résolution de la présente assemblée, à déroger aux conditions de fixation de prix prévues par lesdites résolutions et à déterminer le prix conformément aux conditions suivantes.

2. Décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être ainsi réalisées immédiatement et/ou à terme, ne pourra excéder 10% du capital social par période de douze mois (tel qu'existant à la date de la présente Assemblée Générale).

3. Décide que le prix d'émission des titres de capital sera déterminé par le Conseil d'Administration selon les modalités suivantes : soit la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société le jour précédant la fixation du prix de l'émission, soit la moyenne pondérée des cours de l'action choisis parmi tout ou partie des soixante dernières séances de bourse sur le marché NYSE-Euronext à Paris précédant la fixation du prix de l'émission, dans les deux cas, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10%. En tout état de cause, les sommes à percevoir pour chaque action seront au moins égales à la valeur nominale.

Le prix d'émission des valeurs mobilières autres que des actions sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue

ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au paragraphe ci-dessus.

4. Décide que le montant nominal de l'augmentation du capital de la Société résultant de la mise en œuvre de la présente résolution s'imputera sur le plafond prévu selon le cas, dans la seizième ou dix-septième résolution de la présente Assemblée Générale.

5. Prend acte que le Conseil d'Administration rendra compte, par voie de rapport complémentaire certifié par les commissaires aux comptes, de l'utilisation de cette délégation, décrivant notamment les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective sur la situation de l'actionnaire.

6. 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 autorisation.

7. Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet donnée par l'assemblée générale mixte de la Société du 23 juin 2013 dans sa quatorzième résolution.

DIX-NEUVIEME RESOLUTION *(Délégation de pouvoirs consentie au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par l'émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en rémunération d'apports en nature consentis à la Société, constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières diverses, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 10% du capital social hors le cas d'une offre publique d'échange initiée 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 des articles L. 225-147, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, sur le rapport du ou des commissaires aux apports, à l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués d'actions ou de titres financiers donnant accès par tous moyens au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ainsi émises pourront consister notamment en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou indéterminée, et être émises en euros, en devises étrangères ou en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue.

2. Décide que :

a) le montant nominal total des augmentations de capital, immédiates ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la délégation susvisée, ne pourra excéder la limite légale de 10% du capital social de la Société, cette quotité étant appréciée à la date à laquelle le Conseil d'Administration fera usage de la délégation, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital.

b) le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à cinq cents millions (500.000.000) d'euros ou à sa contre-valeur dans toute autre devise ou unité autorisée, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu.

Ces montants s'imputeront sur les montants des plafonds globaux fixés à la vingt-sixième résolution.

3. Décide de supprimer, au profit des titulaires des titres ou valeurs mobilières, objet des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux titres financiers à émettre.

4. Prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation au profit des porteurs des valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent accès.

4. 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 :

– statuer, sur le rapport du ou des commissaires aux apports, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'éventuels avantages particuliers, sur leurs valeurs ;

– fixer la parité d'échange ainsi que le cas échéant, le montant de la soulte à verser, déterminer les dates, conditions et modalités d'émission ;

– prévoir la faculté de suspendre l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur ;

– procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence de l'opération sur le capital de la Société et de fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant à terme accès au capital social conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements ;

– fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;

– à sa seule initiative imputer les frais des augmentations de capital sur le montant de la prime d'apport, et prélever sur la prime d'apport les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social après chaque augmentation ;

– d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation des titres, à la bonne fin et au service financier des valeurs mobilières émises en vertu de la présente autorisation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts.

5. Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGTIEME RESOLUTION *(Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des titres financiers et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société, avec suppression du droit préférentiel 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 et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-148 et L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, sa compétence pour décider l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, à l'effet de rémunérer les titres apportés à toute offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société sur les titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés visés par l'article L. 225-148 du Code de commerce, et décide en tant que de besoin de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ordinaires et/ou valeurs mobilières à émettre.

Les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ainsi émises pourront consister notamment en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Elles pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou indéterminée, et être émises en euros, en devises étrangères ou en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue.

2. Décide que :

a) le montant nominal total des augmentations de capital, immédiates ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la délégation susvisée, ne pourra excéder la limite de 10% du capital social de la Société, cette quotité étant appréciée à la date à laquelle le Conseil d'Administration fera usage de la délégation, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal global des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital.

b) le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à cinq cents millions (500.000.000) d'euros ou à sa contre-valeur dans toute autre devise ou unité autorisée, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu.

Ces montants s'imputeront sur les montants des plafonds globaux fixés à la vingt-sixième résolution.

3. Prend acte, en tant que de besoin, du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit renonciation au profit des porteurs des valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent accès.

4. 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 :

- fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;
- constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
- déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance des titres de capital ou, le cas échéant, des titres financiers donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital ;
- prendre toute mesure nécessaire destinée à protéger les droits des titulaires des titres émis en vertu de la présente délégation conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;
- inscrire au passif du bilan à un compte « Prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des titres de capital et leur valeur nominale ; - à sa seule initiative, imputer les frais, droits et honoraires de toute émission sur le montant de la prime d'apport et prélever sur ladite prime les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du montant du capital social de la Société ; et
- d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation des titres, à la bonne fin et au service financier des valeurs mobilières émises en vertu de la présente autorisation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts.

La présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale.

VINGTIEME ET UNIEME RESOLUTION *(Autorisation consentie au Conseil d'Administration pour augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'émission avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires).*

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 et statuant conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, à décider, dans les délais et limites prévus par la loi et la réglementation applicables au jour de l'émission (à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15% de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale), pour chacune des émissions décidées en application des quinzième à dix-huitième résolutions qui précèdent, l'augmentation du nombre de titres à émettre, sous réserve du respect du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée.

Cette autorisation prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale.

VINGT-DEUXIEME RESOLUTION *(Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration en vue d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, 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).*

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 et conformément aux dispositions des articles L.225-129-2 et L.228-93 du Code de commerce,

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider l'émission d'actions ordinaires de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières émises par une ou des sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « Filiale »).

Ces valeurs mobilières ne pourront être émises par les Filiales qu'avec l'accord du Conseil d'Administration de la Société et pourront, conformément à l'article L.228-93 du Code de commerce, donner accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la Société ; elles pourront être émises en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger.

Le montant nominal total des augmentations de capital pouvant être réalisées dans le cadre de la présente délégation ne pourra excéder six millions neuf cent mille (6.900.000) euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé à la vingt-sixième résolution.

A ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société.

En toute hypothèse, la somme versée dès l'émission ou pouvant ultérieurement être versée à la Société devra être, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs

mobilières, au moins égale au montant minimum prévu par la législation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

2. Prend acte que les actionnaires de la Société ne disposent pas de droit préférentiel de souscription ni aux valeurs mobilières visées ci-dessus émises par les Filiales ni aux actions ordinaires de la Société auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit.

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 la présente résolution, dans les conditions fixées par la loi et en accord avec les conseils d'administration, directoires ou autres organes de direction ou de gestion compétents des Filiales émettrices des valeurs mobilières visées par la présente résolution, et notamment :

- fixer les montants à émettre ;
- déterminer les modalités d'émission et les caractéristiques des valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de la présente résolution ;
- fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à créer ;
- prendre toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
- imputer, le cas échéant, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et, s'il le juge opportun, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission ;
- prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords et conventions pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, le tout dans le cadre des lois et règlements français et, le cas échéant, étrangers, applicables ;
- faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ordinaires, des valeurs mobilières à émettre ou des actions qui seraient émises par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ;
- constater la réalisation des augmentations de capital résultant de la présente résolution et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que de procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces émissions.

Cette délégation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

VINGT-TROISIEME RESOLUTION *(Délégation de compétence consentie au Conseil en vue d'augmenter le capital dans les conditions prévues par les articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions émises en raison de la souscription des actions par les salariés et mandataires sociaux du groupe)*

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, dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 et L. 3332-1 à L. 3332-9 du Code du travail et de l'article L. 225-138-1 du Code de commerce, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-129-6 du Code de commerce :

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, sa compétence pour procéder à l'augmentation du capital de la Société, en une ou plusieurs fois et sur ses seules décisions, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par l'émission d'actions ordinaires de la Société, réservée :

– aux salariés, et aux mandataires sociaux, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires applicables, de la Société et/ou des sociétés ou groupements, français ou étrangers, qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce ;

– lorsque ces salariés et mandataires sociaux, adhèrent à un plan d'épargne d'entreprise et remplissent, en outre, les autres conditions éventuellement imposées par le Conseil d'Administration ;

2. Le montant nominal total des augmentations de capital, immédiates ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la délégation susvisée, ne pourra excéder quatre cent mille (400.000) euros, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal global 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 de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital.

Ce plafond s'imputera sur le plafond global fixé aux termes de la vingt-sixième résolution.

3. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres à émettre au profit desdits adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, aux actions ordinaires, le cas échéant attribuées gratuitement, dans le cadre de la présente résolution laquelle emporte renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription aux actions auxquels les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente délégation donnent droit.

4. Décide que le prix de souscription des actions émises en vertu de la présente délégation sera déterminé dans les conditions prévues par les dispositions des articles L. 3332-19 et suivants du Code du travail, étant entendu que la décote fixée, en application des articles précités, par rapport à une moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur NYSE Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, ne pourra excéder 20%. L'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, s'il le juge opportun, notamment afin de tenir compte, le cas échéant, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables dans les pays de résidence des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise bénéficiaires de l'augmentation de capital.

5. Décide que le Conseil d'Administration pourra procéder à l'attribution gratuite d'actions au titre de l'abondement, et/ou en substitution de la décote, étant entendu que l'avantage total résultant de cette attribution au titre de la décote et/ou de l'abondement ne pourra pas excéder les limites légales ou réglementaires.

6. 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 les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription aux émissions objet de la présente délégation ;
- fixer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires de ces offres de souscription ;
- fixer les conditions et les modalités de la ou des émissions le nombre de titres à émettre (dans la limite du plafond susmentionné) et le nombre attribué à chaque bénéficiaire concerné, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts ;
- décider si les souscriptions pourront être réalisées directement et/ou indirectement par l'intermédiaire de fonds communs de placement ;
- fixer, pour les émissions objet de la présente délégation, les modalités et conditions d'adhésion aux plans d'épargne d'entreprise, en établir le règlement ou, en cas de plans préexistants, en modifier le règlement ;
- imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du capital après chaque augmentation ;
- procéder à tous ajustements requis en conformité avec des dispositions légales et/ou contractuelles et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières ou de droits donnant accès au capital qui existeront au jour de l'émission considérée ;
- et, plus généralement, prendre toutes mesures, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées.

7. 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.

VINGT-QUATRIEME 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, II 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.

Ce montant s'imputera sur le montant du plafond global fixé à la vingt-sixième résolution.

3. Décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'Administration étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à deux ans et que les bénéficiaires devront conserver lesdites actions pendant une durée minimale de deux ans à compter de l'attribution définitive desdites actions, étant précisé que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration de la période d'acquisition susvisée en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale et que les actions seront librement cessibles en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale.

4. 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.

5. 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, bénéfiques 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, bénéfiques et primes ainsi incorporées.

6. 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.

7. 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.

8. 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, fixe le montant et la nature du montant des réserves, bénéfiques ou primes à incorporer et imputer, le cas échéant, sur lesdites réserves, bénéfiques 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.

9. 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.

VINGT-CINQUIEME 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 trois cent mille (300.000) 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.

Ce montant s'imputera sur le montant du plafond global fixé à la vingt-sixième résolution.

3. Décide qu'en cas d'octroi d'options de souscription, le prix de souscription sera fixé par le Conseil d'Administration au jour où l'option sera consentie, sans qu'il puisse être inférieur au montant minimum fixé dans l'un et l'autre cas par la loi en vigueur audit jour.

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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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 sur tout 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.

8. 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.

VINGT-SIXIEME RESOLUTION *(Plafonds globaux des augmentations de capital et des émissions de titres de créance).*

L'Assemblée Générale, statuant dans les conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, et comme conséquence de l'adoption des résolutions quinze à vingt-cinq, fixe, conformément à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce :

- à trente millions (30.000.000) d'euros ou à sa contre-valeur en devises étrangères, le montant nominal maximal cumulé des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des résolutions susvisées, étant précisé qu'à ce plafond global 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 de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital social ; et
- à six cent cinquante millions (650.000.000) d'euros ou à sa contre-valeur en devises étrangères, le montant nominal maximal cumulé des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des résolutions susvisées.

VINGT-SEPTIEME RESOLUTION *(Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres).*

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 conformément aux

dispositions légales relatives aux sociétés commerciales, notamment aux articles L. 229–129, L. 225–129–2 et L. 225–130 du Code de commerce :

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, sa compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital de la Société, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfiques ou toutes autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, à réaliser par attribution gratuite de titres de capital nouveaux et/ou l'élévation de la valeur nominale des titres de capital existants.

2. Décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital, susceptibles de résulter de l'ensemble des émissions réalisées au titre de la présente résolution, ne pourra excéder ni le montant des comptes de primes, réserves, bénéfiques ou autres existant lors de l'augmentation de capital, ni trente millions (30.000.000) d'euros. Ce plafond est indépendant du plafond global fixé aux termes de la vingt-sixième résolution et il est précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal global 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 de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital.

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 la présente résolution, dans les conditions fixées par la loi, et notamment :

- fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital,
- fixer le nombre de titres à émettre et/ou le montant dont la valeur nominale des titres de capital existants sera augmentée ;
- arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation de la valeur nominale des titres de capital portera effet ;
- décider, le cas échéant, que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation applicable ;
- procéder le cas échéant aux ajustements liés aux éventuelles opérations financières sur le capital de la Société ;
- à sa seule initiative, imputer, le cas échéant, le montant des frais afférents à l'augmentation de capital correspondante sur un ou plusieurs postes de réserves disponibles et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;
- d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation des titres, à la bonne fin et au service financier des actions émises en vertu de la présente autorisation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts.

4. Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGT-HUITIEME RESOLUTION *(Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration en vue d'émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution des titres de créance et ne donnant pas lieu à une augmentation de capital de la Société).*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

1. Délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'émission, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger et/ou sur le marché international, en euros, en devises étrangères ou en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies, d'obligations assorties de bons de souscription d'obligations et plus généralement de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution, immédiatement ou à terme, de titres de créance tels que obligations, titres assimilés, titres subordonnés à durée déterminée ou non ou tous autres titres conférant, dans une même émission, un même droit de créance sur la Société.

Le montant nominal pour lequel pourra être libellé l'ensemble des valeurs mobilières à émettre mentionnées ci-dessus ne pourra excéder cinq cents millions (500.000.000) d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en devises ou en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant nominal maximal est indépendant du montant des titres de créances qui seraient émis en application des quinzisième à dix-huitième résolutions qui précèdent et du plafond global fixé aux termes de la vingt-sixième résolution, et que ce montant sera majoré de toute prime éventuelle de remboursement au-dessus du pair.

2. 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, et notamment :

– procéder auxdites émissions dans la limite ci-dessus fixée, en déterminer la date, la nature, les montants et la monnaie d'émission ;

– arrêter les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre ainsi que des titres de créance auxquels les valeurs mobilières donneraient droit à attribution, et notamment leur valeur nominale et leur date de jouissance même rétroactive, leur prix d'émission, le cas échéant avec prime, leur taux d'intérêt, fixe et/ou variable, et sa date de paiement, ou en cas de titres à taux variable, les modalités de détermination de leur taux d'intérêt, ou encore les conditions de capitalisation de l'intérêt ;

– fixer, en fonction des conditions du marché, les modalités d'amortissement et/ou de remboursement anticipé des valeurs mobilières à émettre ainsi que des titres de créance auxquels les valeurs mobilières donneraient droit à attribution, le cas échéant, avec une prime fixe ou variable, ou même de rachat par la Société ;

– s'il y a lieu, décider de conférer une garantie ou des sûretés aux valeurs mobilières à émettre, ainsi qu'aux titres de créance auxquels les valeurs mobilières donneraient droit à attribution, et en arrêter la nature et les caractéristiques ;

– d'une manière générale, arrêter l'ensemble des modalités de chacune des émissions, passer toutes conventions, conclure tous accords avec toutes banques et tous organismes, prendre toutes dispositions et remplir toutes les formalités requises, et généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

Cette délégation est consentie pour une période de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

VINGT-NEUVIEME RESOLUTION *(Modification des statuts par l'introduction d'un nouvel article 15-1 relatif à la désignation d'un (ou plusieurs) administrateur(s) représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration).*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et de l'avis favorable du Comité d'Entreprise de la Société émis lors de sa séance du 11 mars 2014, décide d'introduire l'article 15-1 dans les statuts de la Société afin de déterminer les modalités de désignation du ou des administrateur(s) représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration conformément aux dispositions de la loi n°2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

En conséquence, l'article 15-1 sera libellé comme suit :

Article 15-1 - Administrateurs représentant les salariés

Le Conseil d'Administration comprend, outre les administrateurs dont le nombre et le mode de désignation sont prévus à l'article 15 des présents statuts, des administrateurs représentant les salariés conformément à la loi n°2013-504 du 14 juin 2013 et dont le régime est soumis aux dispositions légales en vigueur et aux présents statuts.

Le nombre des administrateurs représentant les salariés est égal à deux lorsque le nombre d'administrateur mentionnés aux articles L 225-17 et L 225-18 du Code de Commerce est supérieur à douze et à un s'il est égal ou inférieur à douze.

Lorsqu'un seul administrateur représentant les salariés doit être nommé, celui-ci est désigné par le Comité Central d'Entreprise ou, en l'absence d'un tel comité, par le Comité d'Entreprise.

Lorsque deux administrateurs représentant les salariés doivent être nommés, le second est également désigné par le Comité Central d'Entreprise ou, en l'absence d'un tel comité, par le Comité d'Entreprise.

Si au cours d'un exercice le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L.225-17 et L.225-18 du Code de commerce devient supérieur à douze, le Président du Conseil d'Administration devra, dans un délai raisonnable, saisir le Comité Central d'Entreprise ou, en l'absence d'un tel comité, le Comité d'Entreprise, afin de procéder à la nomination d'un second administrateur représentant les salariés qui entrera en fonction lors de la première réunion du Conseil d'Administration tenue après sa nomination.

Si au cours d'un exercice le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L.225-17 et L.225-18 du Code de commerce devient inférieur ou égal à douze, le mandat de l'administrateur représentant les salariés ainsi nommé se poursuivra jusqu'à son terme mais ne sera pas renouvelé si le nombre d'administrateurs demeure inférieur ou égal à douze à la date du renouvellement.

La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de trois ans. Ils entrent en fonction à l'expiration des fonctions des administrateurs représentant les salariés sortants. Leurs

fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et se tenant dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat. Par exception, les premiers administrateurs représentant les salariés entreront en fonction lors de la première réunion du Conseil d'Administration tenue après leur nomination.

Le mandat des administrateurs représentant les salariés prend fin de plein droit en cas de rupture de leur contrat de travail, de révocation conformément à l'article L.225-32 du Code de commerce ou en cas de survenance d'un cas d'incompatibilité prévu à l'article L.225-30 du Code de commerce.

Sous réserve des dispositions du présent article ou de la Loi, les administrateurs représentant les salariés ont le même statut, les mêmes pouvoirs et les mêmes responsabilités que les autres administrateurs.

Par exception aux dispositions de l'article 16 des présents statuts, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir un nombre minimum d'actions de la Société pendant la durée de leurs fonctions.

En cas de vacance, par décès, démission, révocation, rupture du contrat de travail ou pour toute autre cause que ce soit, d'un siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu conformément aux dispositions de l'article L.225-34 du Code de commerce. Jusqu'à la date de remplacement de l'administrateur (ou, le cas échéant, des administrateurs) représentant les salariés, le Conseil d'Administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Les dispositions du présent article 15-1 cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, la Société ne remplira plus les conditions préalables à la nomination d'administrateurs représentant les salariés, étant précisé que le mandat de tout administrateur représentant les salariés nommé en application du présent article 15-1 expirera à son terme.

TRENTIEME RESOLUTION *(Modification de l'article 16 des statuts de la Société, relative à la détention d'action de la Société par les administrateurs)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 16 des statuts de la Société, relative à la détention d'actions, comme suit :

« A l'exception des administrateurs salariés actionnaires et des administrateurs représentant les salariés, chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins une action de la Société.

Si au jour de sa nomination, un administrateur n'est pas propriétaire du nombre d'actions requis ou si, en cours de mandat, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office, s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai de six mois ».

2.3 – RESOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE

TRENTIEME ET UNIEME RESOLUTION *(Pouvoirs pour dépôts et formalités)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires, 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 publicités 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 25 juin 2014

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 (quatorzième 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 – Emissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription (quinzième à vingt-deuxième résolution)

En exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment les articles L.225-135, L.225-136 et L.228-92, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de

délégations au Conseil d'administration de différentes émissions d'actions et de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport de :

- Lui déléguer avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions, et de renoncer le cas échéant à votre droit préférentiel de souscription :
 - Emission, en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires de la société ou conformément aux dispositions de l'article L.228-93 du Code de Commerce d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, avec maintien du droit préférentiel de souscription (quinzième résolution),
 - Emission, par offre au public, en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires de la société ou conformément aux dispositions de l'article L.228-93 du Code de Commerce d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, avec suppression du droit préférentiel de souscription (seizième résolution),
 - Emission, par placements privés visés au II de l'article L.411-2 du Code Monétaire et Financier, en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou conformément aux dispositions de l'article L.228-93 du Code de Commerce d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, avec suppression du droit préférentiel de souscription (dix-septième résolution),
 - Emission, en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès à une quotité du capital social de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'offre publique d'échange initiée par votre société avec suppression du droit préférentiel de souscription (vingtième résolution) ;
 - Emission, d'actions ordinaires de la société donnant droit à l'émission par des filiales de la société de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription (vingt-deuxième résolution) ;
- L'autoriser, par la dix-huitième résolution, et dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées au seizième et dix-septième résolutions, à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social par période de douze mois,
- Lui déléguer, par la dix-neuvième résolution, pour une durée de 26 mois, le pouvoir de fixer les modalités d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10% du capital social.

Le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme au titre des quinzième à vingt-deuxième résolutions ainsi qu'aux vingt-troisième à vingt-cinquième résolutions évoquées ci-après ne pourra excéder 30 millions d'euros étant précisé que le plafond individuel du montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre des seizième, dix-septième et vingt-deuxième résolutions s'élève à 6,9 millions d'euros, et ne pourra excéder 10% du capital social au titre des dix-neuvième, et vingtième résolutions.

Le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 650 millions d'euros au titre des quinzième à vingt-deuxième résolutions ainsi qu'aux vingt-troisième à vingt-cinquième résolutions évoquées ci-après étant précisé que le plafond individuel du montant nominal des titres de créances susceptible d'être émis au titre des quinzième à dix-neuvième résolutions s'élève à 500 millions d'euros.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de valeurs mobilières à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées au quinzième à dix-huitième résolutions, dans les conditions prévues à l'article L.225-235-1 du Code de commerce, si vous adoptez la vingt et unième résolution.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration au titre des seizième, dix-septième, dix-huitième et vingt-deuxième résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des quinzième, dix-neuvième et vingtième résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les seizième à vingtième et vingt-deuxième résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de ces délégations par votre Conseil d'administration en cas d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et en cas d'émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

3 – Emission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise (vingt-troisième résolution)

En exécution de la mission prévue notamment par les articles L.225-135 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider une ou plusieurs augmentations de capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la

société, réservée aux salariés, et mandataires sociaux, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, de la société et/ou des sociétés ou groupements, français ou étrangers, qui lui sont liés au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital est fixé à 400 000 euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé aux termes de la vingt-sixième résolution de la présente assemblée.

Cette augmentation de capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L.225-129-6 du Code de commerce et L.3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider une ou plusieurs augmentations de capital et de renoncer à votre droit préférentiel de souscription. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113, R.225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des augmentations de capital qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital données dans le rapport du Conseil d'administration.

Le montant du prix d'émission n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les augmentations de capital seraient réalisées et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R.225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de cette autorisation par votre Conseil d'administration.

4 – 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 (vingt-quatrième 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 bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires que votre Conseil d'administration déterminera parmi les membres du personnel salariés 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.225-197-2, 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 ce montant s'imputera sur le plafond global fixé aux termes de la vingt-sixième résolution de la présente assemblée.

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.

5 – Ouverture d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des membres du personnel et des mandataires sociaux (vingt-cinquième 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'ouverture d'options de souscription 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 300 000 au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé aux termes de la vingt-sixième résolution de la présente assemblée.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture, en une ou plusieurs fois, 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.

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 proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat sont mentionnées dans le rapport du Conseil d'administration, qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes, de nature à éclairer les actionnaires et qu'elles n'apparaissent pas manifestement inappropriées.

6 – Emission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance et ne donnant pas lieu à une augmentation de capital de la société (vingt-huitième résolution)

En exécution de la mission prévue par l'article L.228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider une émission d'obligations assorties de bons de souscription d'obligations et plus généralement de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution, immédiatement ou à terme, de titres de créance tels

que obligations, titres assimilés, titres subordonnés à durée déterminée ou non ou tous autres titres conférant, dans une même émission, un même droit de créance sur la société, d'un montant maximal de 500 millions d'euros, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider de cette opération. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération.

Les conditions définitives dans lesquelles cette émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci.

Conformément à l'article R.225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de cette autorisation par votre Conseil d'administration.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 15 mai 2014

Les Commissaires aux Comptes

Saint Honoré BK&A

Deloitte & Associés

Frédéric BURBAND

Joël ASSAYAH

CHAPITRE VIII : RESPONSABLES DU DOCUMENT DE REFERENCE

1. RESPONSABLES DU DOCUMENT DE REFERENCE

Docteur Jean-Claude Marian, Président du Conseil d'Administration
Monsieur Yves Le Masne, Directeur Général

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 140 à 236, 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 données dans le présent document, ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Puteaux, le 16 mai 2014

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

CHAPITRE IX : CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

1. LES COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

- **Saint Honoré BK&A**
Représentée par Monsieur Frédéric BURBAND
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 6 exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

- **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 1er janvier 2006, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Il a été renouvelé par l'Assemblée Générale Mixte du 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

2. LES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLEANTS

- **Monsieur Marc TENAILLON,**
Suppléant de Saint Honoré BK & A
Adresse : Immeuble Somag – 16 rue Ampère – 95307 Cergy Pontoise

Nommé en même temps et pour la même durée que le cabinet Saint Honoré BK & A.

- **BEAS**
Suppléant de Deloitte & Associés
Adresse : 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.

3. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

en milliers d'euros	Deloitte & Associés				Saint Honoré BK & A			
	2013		2012		2013		2012	
	€	%	€	%	€	%	€	%
1. Audit								
1.1 Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
– Emetteur	996	60%	1 102	75%	828	87%	762	87%
– Filiales intégrées globalement	524,5	32%	370	25%	129	13%	110	13%
1.2 Diligences et prestations directement liées à la mission des commissaires aux comptes								
– Emetteur	60	4%						
– Filiales intégrées globalement	73	4%						
Sous-total	1 653,5	100%	1 472	100%	957	100%	872	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	1 653,5	100%	1 472	100%	957	100%	872	100%

CHAPITRE X : DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Cette liste est constituée du document d'information annuel, publié le 7 mai 2014, 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. 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
23/12/2013	Déclaration des Dirigeants n°2013DD279753
23/12/2013	Déclaration des Dirigeants n°2013DD279714
23/12/2013	Déclaration des Dirigeants n°2013DD279709
21/12/2013	Déclaration des Dirigeants n°2013DD279357
21/12/2013	Déclaration des Dirigeants n°2013DD279356
19/12/2013	Déclaration de franchissement de seuil n°213C1979
19/12/2013	Déclaration de franchissement de seuil n°213C1976
18/12/2013	Déclaration de franchissement de seuil n°213C1972
04/10/2013	Déclaration des achats et ventes pendant la période d'une offre publique n°213C1492
04/10/2013	Résultat de l'offre publique d'achat simplifiée sur les BSAAR 2009 n°213C1495
03/10/2013	Déclaration des achats et ventes pendant la période d'une offre publique n°213C1482
02/10/2013	Déclaration des achats et ventes pendant la période d'une offre publique n°213C1468
26/09/2013	Déclaration des achats et ventes pendant la période d'une offre publique n°213C1434
19/09/2013	Ouverture et calendrier de l'offre publique d'achat simplifiée sur les BSAAR 2009 n°213C1397
18/09/2013	Déclaration de franchissement de seuil n°213C1390
18/09/2013	Déclaration de franchissement de seuil n°213C1389
17/09/2013	Décision de conformité du projet d'offre publique d'achat simplifiée sur les BSAAR 2009 n°213C1383
30/08/2013	Dépôt d'un projet d'offre publique d'achat simplifiée visant les BSAAR 2009 n°213C1312
18/07/2013	Déclaration des Dirigeants n° 2013DD255900
11/07/2013	Prospectus obligation ordinaire à taux fixe visa n°13-0357
09/07/2013	Prospectus ORNANE visa n°13-0338
14/05/2013	Document de référence 2012 n° de dépôt D.13-0525

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
08/11/2013	Avis de convocation à l'AGO du 27 novembre 2013
23/10/2013	Avis de réunion à l'AGO du 27 novembre 2013
02/08/2013	Avis d'ajustement des ratios de parité des OCEANE et ORNANE
28/06/2013	Comptes définitifs de l'exercice 2012
05/06/2013	Avis de convocation à l'AGM du 20 juin 2013
15/05/2013	Avis de réunion à l'AGM du 20 juin 2013

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
07/05/2014	Documentation / Autres infos réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 30/04/2014
30/04/2014	Communiqué	Croissance forte du CA au T1 2014 : +11,3% à 428,1 M€
28/04/2014	Documentation / Présentations	Présentation de Silver Care
28/04/2014	Communiqué	Acquisition stratégique de Silver Care en Allemagne
08/04/2014	Documentation / Autres infos réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/03/2014
26/03/2014	Communiqué	Forte progression de la rentabilité en 2013
26/03/2014	Documentation / Présentations	Présentation des résultats annuels 2013
06/03/2014	Communiqué	Acquisition stratégique de Senevita, un acteur de référence des maisons de retraite en Suisse
06/03/2014	Documentation / Présentations	Présentation Senevita
06/03/2014	Documentation / Autres infos réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 28/02/2014
12/02/2014	Communiqué	Nouvel exercice de solide croissance du CA en 2013 : +12,5% à 1 608 M€
05/02/2014	Documentation / Autres infos réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/01/2014
09/01/2014	Documentation / Autres infos réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/12/2013
02/01/2014	Documentation / Autres infos réglementées	Bilan annuel du contrat de liquidité

11/12/2013	Communiqué	Succès de l'augmentation de capital par placement privé de 100 M€
11/12/2013	Communiqué	Entrée de CPPIB au capital et lancement d'un placement privé de 100 M€
11/12/2013	Documentation / Présentations	Présentation CPP IB
03/12/2013	Documentation / Autres infos réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 29/11/2013
28/11/2013	Actionnaires / Assemblées générales	Résultats des votes de l'AG du 27.11.2013
08/11/2013	Documentation / Autres infos réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/10/2013
08/11/2013	Actionnaires / Assemblées générales	Avis de convocation à l'AG du 27.11.2013
06/11/2013	Communiqué	Solide croissance au 3ème trimestre 2013
06/11/2013	Actionnaires / Assemblées générales	Communiqué de mise à disposition des informations relatives à l'AG du 27.11.2013
07/10/2013	Documentation / Autres infos réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 30/09/2013
02/10/2013	Documentation / Rapports financiers	Rapport financier semestriel 2013
02/10/2013	Communiqué	Communiqué de mise à disposition du rapport financier semestriel 2013
19/09/2013	Offre BSAAR	Communiqué de mise à disposition de la documentation
17/09/2013	Offre BSAAR	Note d'information visée par l'AMF le 17 septembre 2013
11/09/2013	Documentation / Présentations	Présentation des résultats semestriels 2013
11/09/2013	Communiqué	Résultats S1 2013 en forte hausse
03/09/2013	Documentation / Autres infos réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 30/08/2013
30/08/2013	Offre BSAAR	Projet de note d'information établi par ORPEA
29/08/2013	Communiqué	Projet d'offre publique d'achat simplifiée portant sur la totalité des BSAAR 2009 restant en circulation
02/08/2013	Documentation / Autres infos réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/07/2013
02/08/2013	Communiqué + Documentation / Autres infos réglementées	Ajustement des ratios et taux de conversion des OCEANE et ORNANE
11/07/2013	Documentation / Autres infos réglementées	Prospectus Euro PP visa AMF n°13-357 (20 M€)
11/07/2013	Communiqué	ORNANE : exercice en totalité de l'option de surallocation
09/07/2013	Documentation / Autres infos réglementées	Note d'opération ORNANE visa AMF n°13-338 (198 M€)
09/07/2013	Communiqué	ORNANE : obtention du visa AMF
09/07/2013	Communiqué	Très vif succès de l'émission d'ORNANE (fixation des modalités)
09/07/2013	Communiqué	Lancement d'une émission d'ORNANE pour environ 200 M€
09/07/2013	Communiqué	Forte croissance du CA S1 2013 : +14,3% à 782,7 M€

03/07/2013	Documentation / Autres infos réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 28/06/2013
02/07/2013	Documentation / Autres infos réglementées	Bilan semestriel du contrat de liquidité
21/06/2013	Actionnaires / Assemblées générales	Résultats des votes de l'AGM du 20 juin 2013
20/06/2013	Actionnaires / Assemblées générales	Présentation projetée à l'Assemblée générale
14/06/2013	Actionnaires / Assemblées générales	Nombre total de droits de vote au 14 juin 2013
05/06/2013	Actionnaires / Assemblées générales	Avis de convocation à l'AGM du 20 juin 2013
05/06/2013	Communiqué + Actionnaires / Assemblées générales	Mise à disposition des informations relatives à l'AGM du 20 juin 2013
04/06/2013	Documentation / Autres infos réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/05/2013
15/05/2013	Actionnaires / Assemblées générales	Nombre d'actions et de droits de vote au 30 avril 2013
15/05/2013	Actionnaires / Assemblées générales	Avis de réunion à l'AGM du 20 juin 2013
14/05/2013	Communiqué	Mise à disposition du Document de référence 2012
14/05/2013	Documentation / Rapports financiers	Document de référence 2012

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
07/05/2014	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
30/04/2014	Croissance forte du CA au T1 2014 : +11,3% à 428,1M€
28/04/2014	Poursuite de l'expansion internationale, acquisition stratégique en Allemagne
08/04/2014	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
26/03/2014	2013 : forte progression de la rentabilité
06/03/2014	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
12/02/2014	Nouvel exercice de solide croissance du CA en 2013 : +12,5% à 1 608 M€
05/02/2014	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
09/01/2014	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
02/01/2014	Bilan annuel du contrat de liquidité contracté avec la société de bourse Gilbert Dupont

11/12/2013	Succès de l'augmentation de capital de 100 M€
11/12/2013	Entrée d'un nouvel actionnaire (15% du capital) et lancement d'une augmentation de capital de 100 M€
03/12/2013	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
08/11/2013	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
06/11/2013	Modalités de mise à disposition ou de consultation des informations relatives à l'assemblée générale ordinaire du 27 novembre 2013
06/11/2013	Poursuite d'une solide croissance du ca T3 2013 : +11% à 407 M€
07/10/2013	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
02/10/2013	Communiqué de mise à disposition du rapport financier semestriel au 30 juin 2013
02/10/2013	Rapport financier semestriel 2013
19/09/2013	Offre publique d'achat simplifiée
11/09/2013	S1 2013 : forte progression de la rentabilité
03/09/2013	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
30/08/2013	Dépôt d'un projet d'offre publique d'achat simplifiée par orpea
29/08/2013	Projet d'offre publique d'achat simplifiée portant sur la totalité des BSAAR 2009 restant en circulation
02/08/2013	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
11/07/2013	Exercice de l'option de surallocation portant le montant de l'émission ORNANE à 198,4 M€
09/07/2013	Forte croissance du ca au s1 2013 : +14,3% à 782,7 M€
09/07/2013	Emission par ORPEA d'ORNANE à échéance 1er janvier 2020 – Exercice en totalité de l'option de surallocation
09/07/2013	Très vif succès, avec une demande de plus de 4 fois supérieure à l'offre, de l'émission ORNANE
09/07/2013	Lancement d'une émission d'ORNANE pour un montant nominal initial d'environ 150 M€, susceptible d'être porté à un montant nominal maximal d'environ 200 M€
04/07/2013	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote
05/06/2013	Modalités de mise à disposition ou de consultation des informations relatives à l'assemblée générale mixte du 20 juin 2013
04/06/2013	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
14/05/2013	Mise à disposition du document de référence 2012

CHAPITRE XI : TABLE DE CONCORDANCE

Table de réconciliation

	Information	Référence
1	Comptes annuels	294 à 319
2	Comptes consolidés	237 à 293
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	140 à 236
6	Rapport RSE	201 à 232
7	Honoraires des CAC	381
8	Rapport du Président sur le contrôle interne	26 à 75
9	Rapport des CAC sur le contrôle interne	76 à 77
10	Liste de l'ensemble des informations publiées	382 à 386

Se reporter au sein du présent document de référence aux :	Chapitres	Pages
Chapitre 1 : Personnes responsables		
1.1 – Personnes responsables des informations contenues dans le présent document de référence	VIII	379
1.2 – Déclaration du responsable	VIII	379
Chapitre 2 : Contrôleurs légaux des comptes		
2.1 – Identité des contrôleurs légaux des comptes	IX	380
2.2 – Démission ou nouvelle désignation de commissaires aux comptes	VII	332
Chapitre 3 : Informations financières sélectionnées	I	8
Chapitre 4 : Facteurs de risques	IV	164 à 200
Chapitre 5 : Informations concernant l'émetteur		
5.1 – Histoire et évolution de la société	III	89 à 90
	I	6
5.2 – Investissements	IV	140 à 145
	V	241
Chapitre 6 : Aperçu des activités du Groupe		

6.1 – Principales activités du Groupe	III III	87 à 88 91 à 93
6.2 – Les principaux marchés du Groupe	III	110 à 120
6.3 – Éléments 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	III	135 à 139
Chapitre 7 : Organigramme		
7.1 – Place de l’émetteur au sein du Groupe	III	121 à 123
7.2 – Liste des filiales	IV V	234 à 235 286 à 291
Chapitre 8 : Propriétés immobilières		
8.1 – Immobilisations corporelles importantes	III IV V	131 à 134 145 et 151 262 à 264
8.2 – Question environnementale pouvant influencer l’utilisation de ces immobilisations corporelles	IV IV	196 à 197 216 à 221
Chapitre 9 : Examen de la situation financière et du résultat		
	IV	146 à 157
Chapitre 10 : Trésorerie et capitaux		
10.1 – Capitaux de l’émetteur	II II IV V	14 19 à 20 150 267 à 268
10.2 – Flux de trésorerie	IV V	152 240
10.3 – Conditions d’emprunt et structure de financement	IV IV V	144 à 145 150 à 152 271 à 276
10.4 – Restriction à l’utilisation de capitaux	N/A	
10.5 – Sources de financement attendues	N/A	
Chapitre 11 : Recherche et développement		
	IV	153

Chapitre 12 : Informations sur les tendances		
12.1 – Principales tendances ayant influé sur le Groupe depuis le 1 ^{er} janvier 2014	IV V	158 à 163 285
12.2 – Engagements ou événements importants susceptibles d’influer sur les perspectives du Groupe	IV	163
Chapitre 13 : Prévision ou estimation du bénéfice		
	N/A	
Chapitre 14 : Organes de direction et de surveillance		
14.1 – Composition du conseil d'administration	II	27 à 30
14.2 – Conflits d'intérêts au niveau des organes de direction et de surveillance et de la direction générale	II II	30 à 31 49
Chapitre 15 : Rémunérations et avantages		
15.1 – Montant des rémunérations versées	II	39 à 46
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	II	73 à 75
16.2 – Contrats de services liant les membres du conseil d'administration à la société ou à l'une de ses filiales	II II II	30 à 31 45 78 à 86
16.3 – Les comités spécialisés	II	33 à 36
16.4 – Les principes de gouvernement d'entreprise	II	26 à 39
Chapitre 17 : Salariés		
17.1 – Les ressources humaines	IV	201 à 215
17.2 – Participation et stock options du management et des membres des organes de direction et de surveillance	II II	18 27
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 22

18.2 – Droits de vote	II	20 à 22
18.3 – Contrôle de la société	II	13 à 14
18.4 – Accord pouvant induire un changement de contrôle de la société	II	23
Chapitre 19 : Opérations avec des apparentés	II	78 à 86
Chapitre 20 : Informations financières		
20.1 – Informations financières consolidées	IV V	146 à 152 237 à 293
20.2 – Informations financières pro forma	N/A	
20.3 – Comptes sociaux	IV VI	153 à 157 294 à 319
20.4 – Vérification des informations financières historiques	IV V VI	236 237 à 241 284 à 289
20.5 – Date des dernières informations financières historiques	V	237 à 241
20.6 – Informations financières intermédiaires	IV	162 à 163
20.7 – Politique de distribution de dividendes	II IV V VII	11 et 22 152 268 321
20.8 – Procédures judiciaires et d'arbitrage	IV	199
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 ;	II	14
b) le nombre d'actions émises et totalement libérées et le nombre d'actions émises, mais non totalement libérées ;	V	267
c) la valeur nominale par action, ou le fait que les actions n'ont pas de valeur nominale, et		
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	14
21.1.4. valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	II	17 à 18

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

N/A

21.2 – Acte constitutif et statuts

21.2.1. objet social de l'émetteur

II

10

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

II

49 à 59

21.2.3. droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes.

II

13 à 14

21.2.4. actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires et, lorsque les conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit.

N/A

21.2.5. conditions régissant la manière dont les assemblées générales annuelles et les assemblées générales extraordinaires des actionnaires sont convoquées.

II

11 à 12

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.

II

23

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.

N/A

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.

N/A

Chapitre 22 : Contrats importants

N/A

Chapitre 23 : Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

V

249 à 252

Chapitre 24 : Documents accessibles au public

X

382 à 386

Chapitre 25 : Informations sur les participations

IV

234 à 235

V

265

V

286 à 291