



DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE

incluant le Rapport
financier annuel

2016

SOMMAIRE

Profil du Groupe	2
Engagements éthiques et sociétaux 2016	4

1.

PRÉSENTATION DU GROUPE ORPEA ET DE SES MARCHÉS 7

1.1 Chiffres clés d'ORPEA	9
1.2 L'activité du groupe ORPEA	15
1.3 Les piliers du modèle ORPEA	24
1.4 Un secteur à fortes barrières à l'entrée, porté par des besoins croissants	33

2.

PRINCIPALES INFORMATIONS RELATIVES À LA SOCIÉTÉ 41

2.1 Principales dispositions statutaires	42
2.2 Informations sur le capital social	45

3.

GOVERNANCE D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE 51

3.1 Rapport sur le gouvernement d'entreprise	53
3.2 Procédures de contrôle interne et gestion des risques mises en place par le Groupe	81
3.3 Annexe	89
3.4 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	94
3.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	95

4.

RAPPORT RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE) 101

4.1 Informations sociales	102
4.2 Informations environnementales	114
4.3 informations relatives aux engagements sociétaux	120
4.4 Note méthodologique sur le reporting des données	130
4.5 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	133

5.

RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2016 137

5.1 Panorama de l'exercice 2016	138
5.2 Examen de la situation financière et du résultat au 31 décembre 2016	142
5.3 Examen des comptes sociaux au 31 décembre 2016	148
5.4 Perspectives et événements survenus depuis le 1 ^{er} janvier 2017	152
5.5 Gestion des risques	155
5.6 Annexes	168

6.

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016 173

6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2016	174
6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	210

7.

COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2016 211

7.1 Comptes de la société ORPEA SA au 31 décembre 2016	212
7.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	232

8.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 235

8.1 Responsables du document de référence et attestation	236
8.2 Contrôleurs légaux des comptes	237
8.3 Documents accessibles au public	238
8.4 Tables de concordance	241

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

incluant le Rapport
financier annuel



Le groupe ORPEA propose une offre globale de services et de soins complémentaires, en moyens et longs séjours, quel que soit l'âge ou la perte d'autonomie :

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



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 mai 2017 conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, le présent document de référence incorpore par référence les documents de référence 2014 déposé le 19 mai 2015 sous le n° D.15-0510 et 2015 déposé le 19 mai 2016 sous le n° D.16-0509.

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

PROFIL DU GROUPE

Le groupe ORPEA propose une offre de prise en charge globale de la dépendance, physique ou psychique, à domicile ou en institution, favorisant ainsi la continuité du parcours de vie et de soin et répondant aussi bien aux attentes des résidents et patients, qu'à celles des Autorités de tutelle.

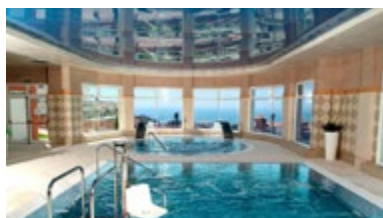
Depuis sa création en 1989, ORPEA a toujours placé la qualité des soins, de ses prestations et de ses services au cœur de sa stratégie de développement. Le groupe ORPEA s'est engagé à mettre en œuvre tous les moyens humains et techniques nécessaires au bien-être des patients et des résidents et à une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

- des prestations hôtelières confortables par l'entretien et la rénovation du réseau d'établissements ;
- la formation des équipes pour améliorer la qualité de l'accompagnement proposé ;
- la mise en œuvre de procédures rigoureuses pour assurer confort et sécurité au quotidien ;
- la recherche de nouvelles approches de prise en charge afin de rester pionnier et force de propositions.

Dans un contexte démographique marqué par une accélération du vieillissement des populations en Europe et dans le monde, et grâce à la création d'un réseau unique, composé d'établissements spécialisés, ORPEA est devenu en 28 ans, un des leaders européens de son secteur d'activité.

Fort d'une organisation structurée et dimensionnée pour son expansion internationale, de sa flexibilité financière, et de ses plateformes dans neuf pays européens et en Chine, ORPEA va poursuivre son développement dans ses pays d'implantation et dans de nouvelles zones géographiques, tout en continuant à enrichir la complémentarité de son offre globale, avec notamment les services et soins à domicile, les résidences services et l'ambulatoire pour renforcer le continuum de prise en charge.





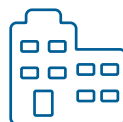
LA SANTÉ
POUR TOUS



77094

LITS

DONT 9 115 LITS EN CONSTRUCTION
ET RESTRUCTURATION
+ 110 % EN 5 ANS



751

ÉTABLISSEMENTS

LOCALISATIONS GÉOGRAPHIQUES STRATÉGIQUES
QUALITÉ DES ACTIFS IMMOBILIERS
TAUX ÉLEVÉ DE CHAMBRES PARTICULIÈRES



49 200

COLLABORATEURS

EXERCENT AU QUOTIDIEN AVEC
PROFESSIONNALISME ET BIENVEILLANCE,
DANS LES MÉTIERS DU SOIN, DE L'HÔTELLERIE-
RESTAURATION, DE L'ANIMATION, DE LA GESTION



10

PAYS

43 % DU RÉSEAU EN FRANCE
57 % DU RÉSEAU RÉPARTIS EN ALLEMAGNE,
AUTRICHE, BELGIQUE, ESPAGNE, SUISSE, ITALIE,
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE, POLOGNE, CHINE



ENGAGEMENTS ÉTHIQUES ET SOCIÉTAUX 2016



Un engagement fort pour soutenir la vie des régions

Le groupe ORPEA est un acteur engagé dans l'économie et la vie des régions, avec la création de milliers d'emplois, la participation à l'éducation, à la santé de la population dans un sens d'intérêt général, et par le soutien à des associations locales.



RECRUTER ET DÉVELOPPER LES TALENTS DE DEMAIN

En 2016, ORPEA a connu une nouvelle année dynamique en termes de recrutements et de créations d'emplois, liée à sa politique active de développement : en France, le Groupe a recruté près de 8 472 personnes.

Ces emplois sont pérennes, non délocalisables et offrent de nombreuses perspectives de promotions de carrières, notamment au travers de la politique de formation ambitieuse du Groupe.

En effet, pour enrichir les compétences de ses collaborateurs, mais également pour promouvoir les métiers du Grand Âge et attirer de nouveaux talents au sein du Groupe, ORPEA a continué de déployer des partenariats locaux avec des écoles et universités dans divers domaines (soin, management, hôtellerie-restauration...).

En outre, dans sa volonté d'assurer la transmission des savoirs, ORPEA participe ou est à l'initiative de programmes d'enseignement professionnel. En 2016, deux nouveaux programmes ont été créés :

- un certificat conjoint entre ORPEA et le Peking Union Medical College Hospital (PUMCH) pour la formation en soins gériatriques ;
- un parcours d'intégration couplé d'un programme pédagogique permettant d'accéder au Diplôme Universitaire « Direction et Management des établissements sanitaires et médico-sociaux » de l'Université de Nice.

UNE IMPLICATION DANS LA VIE ASSOCIATIVE LOCALE

Chaque établissement ou filiale du groupe ORPEA développe des initiatives caritatives en faveur d'associations locales afin de contribuer à la vie de la Cité et s'intégrer dans leur territoire ; ces initiatives sont principalement dirigées vers :

- l'enfance ;
- le handicap et la recherche médicale ;
- la solidarité et l'intégration sociale, pour venir en aide aux personnes isolées ou en difficultés financières.

En 2016, les équipes ORPEA se sont engagées pour l'association Imagine for Margo, qui collecte des dons pour financer des programmes de recherche spécifiques pour soigner les enfants atteints de cancer : plus de 500 collaborateurs mobilisés, des centaines d'événements solidaires organisés sur les établissements du Groupe et près de 130 000 € récoltés.

Chaque année, le Groupe soutient également les associations telles que France Alzheimer, et participe aux grands événements tels que le Téléthon.

Un engagement fort pour promouvoir la recherche & l'innovation

En 2016, ORPEA a poursuivi ses initiatives innovantes et son soutien actif à des programmes de recherche, pour améliorer la qualité de vie et de soin des personnes en perte d'autonomie :

- ORPEA a mené la 1^{re} étude scientifique sur les bienfaits de la lumière pour la qualité de vie des malades Alzheimer, en partenariat avec le CHU de Nice, le Centre d'Innovation et d'Usage en Santé, et la société TRILUX, concepteur du système d'éclairage dynamique utilisé. En proposant un niveau d'éclairage qui varie au cours de la journée en reproduisant le rythme circadien et en jouant sur la couleur/chaleur de la lumière, l'étude ORPEA a montré une amélioration significative de la qualité du sommeil des résidents, ainsi qu'une amélioration des troubles du comportement et une baisse du niveau d'anxiété.
- En Psychiatrie, le Groupe a commencé à déployer en 2016 un nouvel outil thérapeutique : la Deep TMS (Stimulation Magnétique Transcrânienne Profonde). Cet outil agit comme traitement à but curatif et préventif des récurrences pour les patients adultes souffrant de dépression, de conduites addictives, ou de troubles obsessionnels compulsifs (TOC). Cette technique non invasive implique la stimulation précise d'une partie du cerveau dont la localisation varie en fonction de la pathologie à traiter.
- ORPEA a poursuivi le développement de l'Association de Promotion des Soins Psychiques en Institution (APSPI), créée par le Collège des Psychologues du groupe ORPEA. À ce titre, l'association a organisé en 2016 son deuxième colloque sur le thème de « la répétition en institution, pour le meilleur et pour le pire », en présence de plus de 400 professionnels (60 % extérieurs au Groupe) et poursuit la publication de la revue « Cliniques » aux éditions érés.



Pour entretenir cette dynamique d'innovation et de recherche, le Conseil Scientifique et Éthique International du groupe ORPEA (ISEC) organise une cérémonie annuelle : les ORPEA Excellence Awards. En 2016, 24 projets, issus des filiales du Groupe de huit pays, ont été retenus pour concourir à cette 2nde édition ; et quatre ont été finalement élus lauréats dans les catégories suivantes :

- Éthique clinique : pour le Ciné-Éthique, qui consiste à proposer aux patients une soirée autour d'un film suivi d'un débat, permettant un échange entre professionnels et usagers ;
- Recherche : pour une étude qui a révélé un lien entre douleur chronique et état de stress post-traumatique chez les sujets âgés ;
- Innovation Soignante : pour « Fit & Mobile 77 + », un programme d'entretien physique développé par les établissements autrichiens du Groupe, visant à accroître la force musculaire, l'endurance, la coordination et l'équilibre des personnes âgées ;
- Prix spécial du Jury : décerné au Collège des psychologues du Groupe, pour l'ensemble des travaux menés depuis sa création en 2004. Il encourage la collaboration transversale entre les praticiens du Groupe exerçant en Psychiatrie, en SSR ou en Gériatrie, soutient la réflexion clinique et la formation continue des professionnels.



PRÉSENTATION DU GROUPE ORPEA ET DE SES MARCHÉS

1.1 CHIFFRES CLÉS D'ORPEA	9	1.4 UN SECTEUR À FORTES BARRIÈRES À L'ENTRÉE, PORTÉ PAR DES BESOINS CROISSANTS	33
1.1.1 Chiffre d'affaires	9	1.4.1 Des besoins considérables face à une offre sous-dimensionnée	33
1.1.2 Développement du réseau	10	1.4.2 Composition du secteur	35
1.1.3 Informations financières sélectionnées	12	1.4.3 Un besoin croissant de médicalisation et de spécialisation des établissements	36
1.1.4 Données boursières	14	1.4.4 Une activité réglementée et encadrée	37
		1.4.5 Un système de tarification encadré	37
1.2 L'ACTIVITÉ DU GROUPE ORPEA	15		
1.2.1 La construction méthodique d'un leader européen	15		
1.2.2 Le métier du groupe ORPEA : une offre globale de prise en charge à tous les stades de la dépendance	16		
1.2.3 Un réseau européen	21		
1.3 LES PILIERS DU MODÈLE ORPEA	24		
1.3.1 Des valeurs fondatrices fortes	24		
1.3.2 La politique Qualité au cœur du développement	25		
1.3.3 Une organisation optimisée et efficace au service de la Qualité	29		
1.3.4 L'immobilier : un actif stratégique	31		

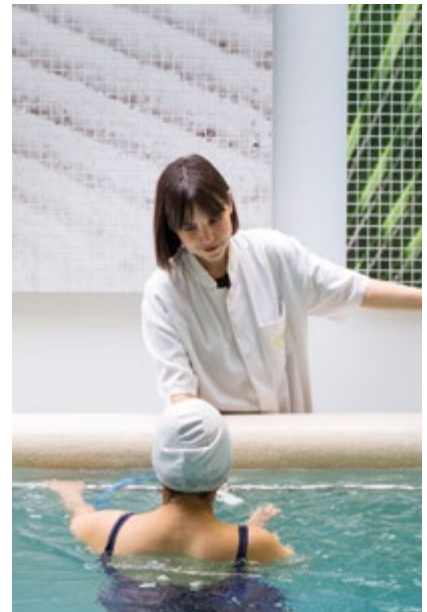


Le groupe ORPEA offre une prise en charge globale de la dépendance, physique ou psychique, à domicile ou en institution, répondant aussi bien aux attentes des Autorités de tutelle européennes qu'aux résidents et patients, visant un meilleur accès aux soins et facilitant leurs parcours. ORPEA dispose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

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

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

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



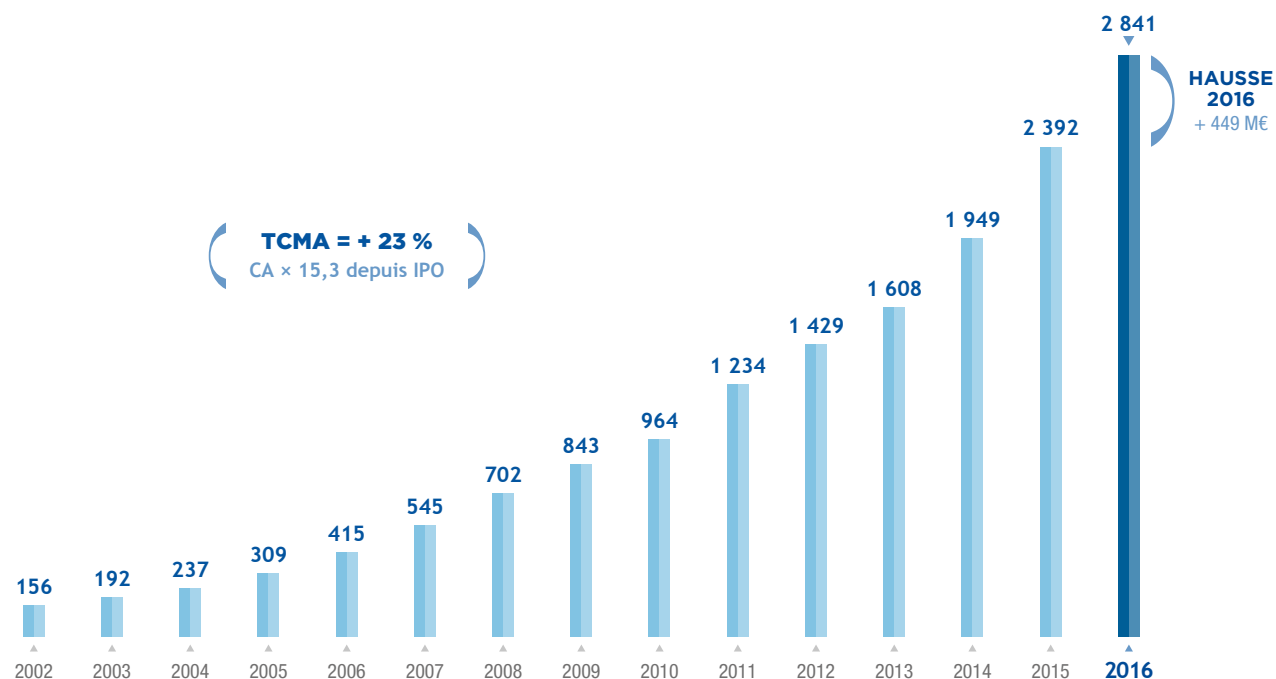
Dans un contexte démographique marqué par une accélération du vieillissement des populations en Europe et dans le monde, une spécialisation et médicalisation renforcée de l'offre et un secteur fragmenté, ORPEA a constitué en 28 ans, un des leaders européens de la prise en charge de la dépendance avec 77 094 lits répartis sur 751 établissements dans 10 pays.

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

1.1 CHIFFRES CLÉS D'ORPEA

1.1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

► ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE DEPUIS L'INTRODUCTION EN BOURSE
(en millions d'euros)



TCMA : Taux de croissance moyen annualisé.

(en millions d'euros)

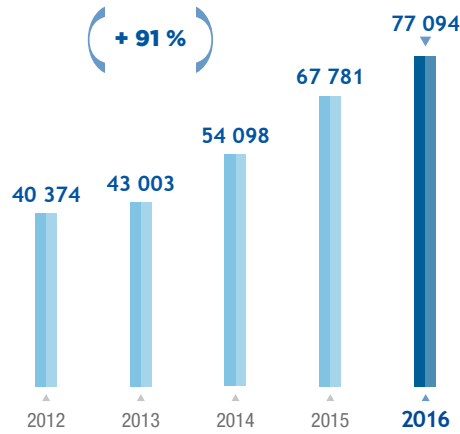
	2016	2015	2014
France	1 695,4	1 596,6	1 499,8
<i>En % du chiffre d'affaires total</i>	60 %	67 %	77 %
International	1 145,8	795,0	448,8
<i>En % du chiffre d'affaires total</i>	40 %	33 %	23 %
Allemagne	501,0	287,5	102,2
Autriche	176,3	109,8	-
Belgique	162,1	157,8	164,9
Chine	0,4	-	-
Espagne	101,7	63,9	55,6
Italie	48,5	45,9	41,6
Pologne	11,3	-	-
Suisse	142,9	130,1	84,4
République tchèque	1,7	-	-
TOTAL	2 841,2	2 391,6	1 948,6

1.1.2 DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU

► DYNAMIQUE DE CROISSANCE DU RÉSEAU

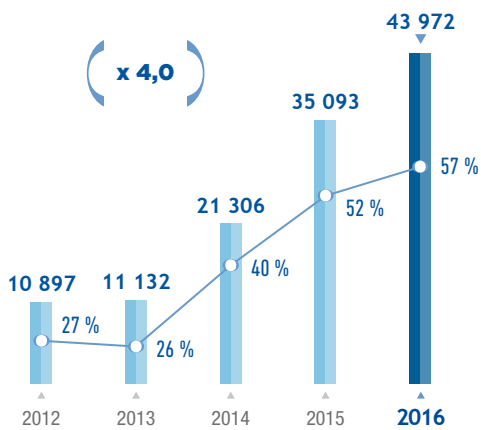
Réseau total

(en nombre de lits)



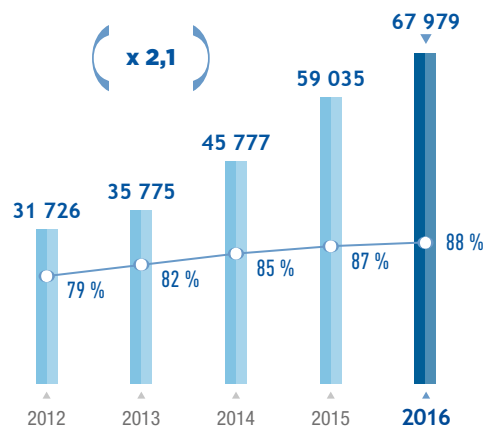
Réseau international

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

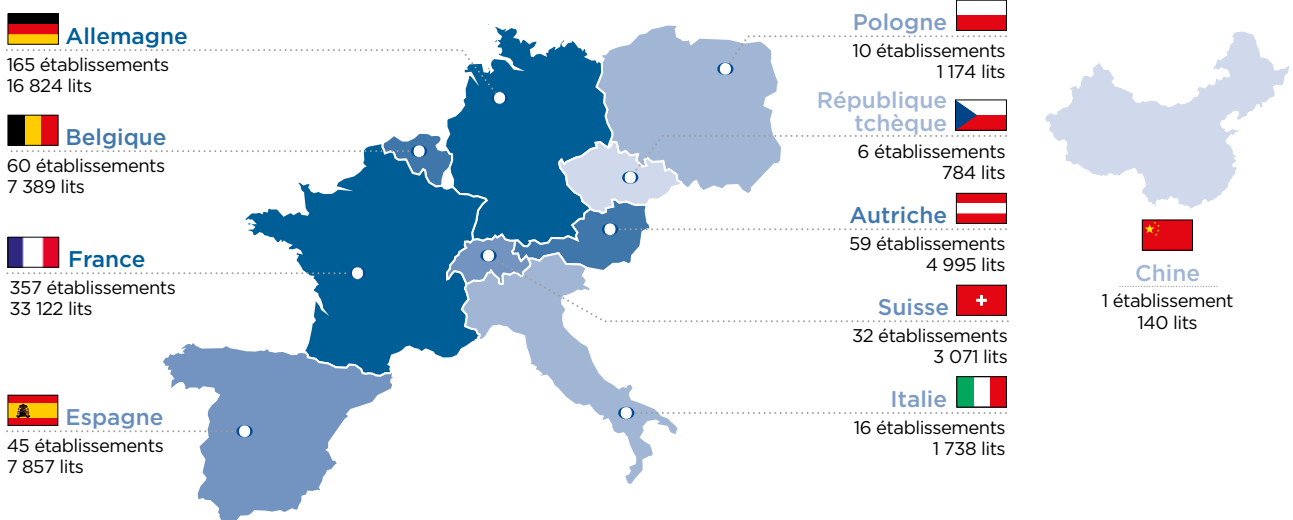


Maturité du réseau

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



► UN RÉSEAU EUROPÉEN DE 77 094 LITS SUR 751 ÉTABLISSEMENTS



Tableaux récapitulatifs des lits opérationnels, en restructuration et en construction, par zone géographique sur les trois dernières années

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

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

* Données chiffrées au 31 décembre 2016.

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

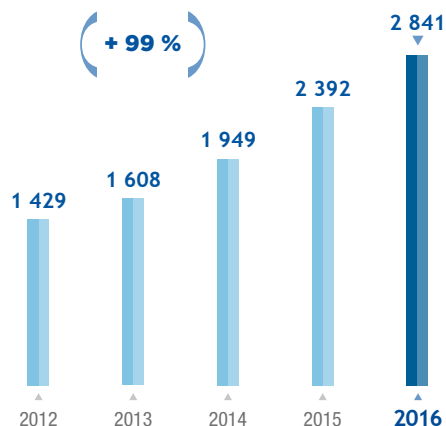
** Données chiffrées au 31 décembre 2015.

	Nombre d'établissements ***	Nombre de lits ***	CA 2014	% CA 2014	Lits ***		
					Dont lits opérationnels hors lits en restructuration	Dont lits en restructuration	Dont lits en construction
France	354	32 792	1 499,8	77,0 %	28 861	1 572	2 359
Allemagne	66	6 372	102,2	5,2 %	5 845	0	527
Belgique	61	7 217	165,0	8,5 %	4 421	600	2 196
Espagne	22	3 468	55,6	2,9 %	3 468	0	0
Italie	15	1 553	41,6	2,1 %	1 161	60	332
Suisse	27	2 696	84,4	4,3 %	2 021	0	675
TOTAL	545	54 098	1 948,6	100,0 %	45 777	2 232	6 089

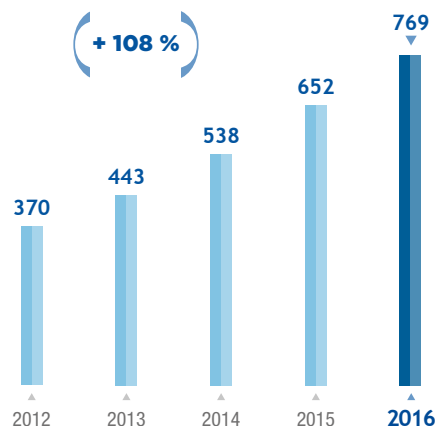
*** Données chiffrées au 1^{er} mars 2015.

1.1.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

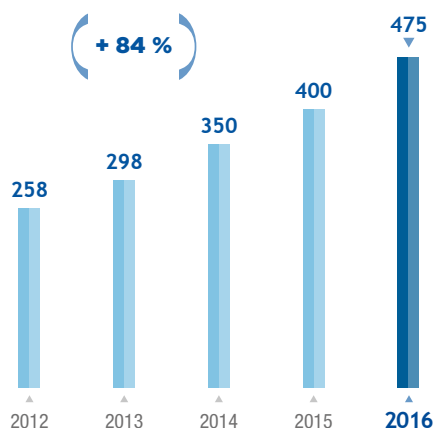
Chiffre d'affaires
(en millions d'euros)



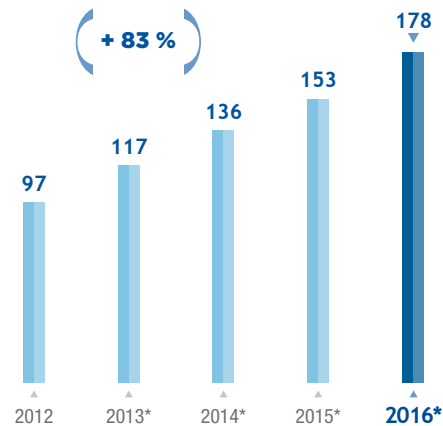
EBITDAR
(en millions d'euros)



EBITDA
(en millions d'euros)



Résultat net
(en millions d'euros)



* Hors variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE et pour 2016, hors impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu en France.

Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé

(en millions d'euros) (IFRS)	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Chiffre d'affaires	2 841,2	2 391,6	1 948,6
EBITDAR **	769,4	652,5	537,8
EBITDA ***	474,5	400,5	350,1
EBIT courant ou Résultat Opérationnel Courant	348,1	303,6	271,2
Résultat Opérationnel	371,0	323,0	308,9
Coût de l'endettement financier net	(111,6)	(96,8)	(99,2)
Variation de JVO *	(1,8)	(43,0)	(25,1)
Résultat net part du Groupe hors variation nette JVO * et hors actualisation des impôts différés ****	177,6	153,3	136,3
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu en France ****	80,0	0,0	0,0
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	256,4	126,6	120,8

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

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

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

**** Les impôts différés dont le versement interviendra à compter de l'année 2020 ont fait l'objet d'une actualisation sur la base du dernier taux d'impôt connu qui sera applicable à cette échéance pour ORPEA SA et ses filiales françaises (28,92 % au lieu de 33,33 %).

Informations financières sélectionnées du tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Marge brute autofinancement	386	301	260
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	347	314	290
Flux nets de trésorerie d'investissement	(787)	(1 014)	(587)
Flux nets de trésorerie de financement	461	597	450
Variation de trésorerie	21	(103)	154
Trésorerie et équivalents, clôture	540	519	622

Informations financières sélectionnées du bilan consolidé

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Capitaux propres part du Groupe	2 076	1 810	1 498
Passifs financiers courants *	559	514	522
Passifs financiers non courants	3 801	3 219	2 479
■ Trésorerie et équivalents de trésorerie	(540)	(519)	(622)
Endettement financier net	3 820	3 214	2 379
Goodwill	982	842	677
Actifs incorporels **	1 963	1 824	1 619
Actifs corporels ***	4 142	3 572	2 907
TOTAL DE BILAN	8 326	7 371	6 286

* Dont les passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente.

** Incluant des actifs incorporels détenus en vue de la vente pour 73 M€ en 2015 et 2016.

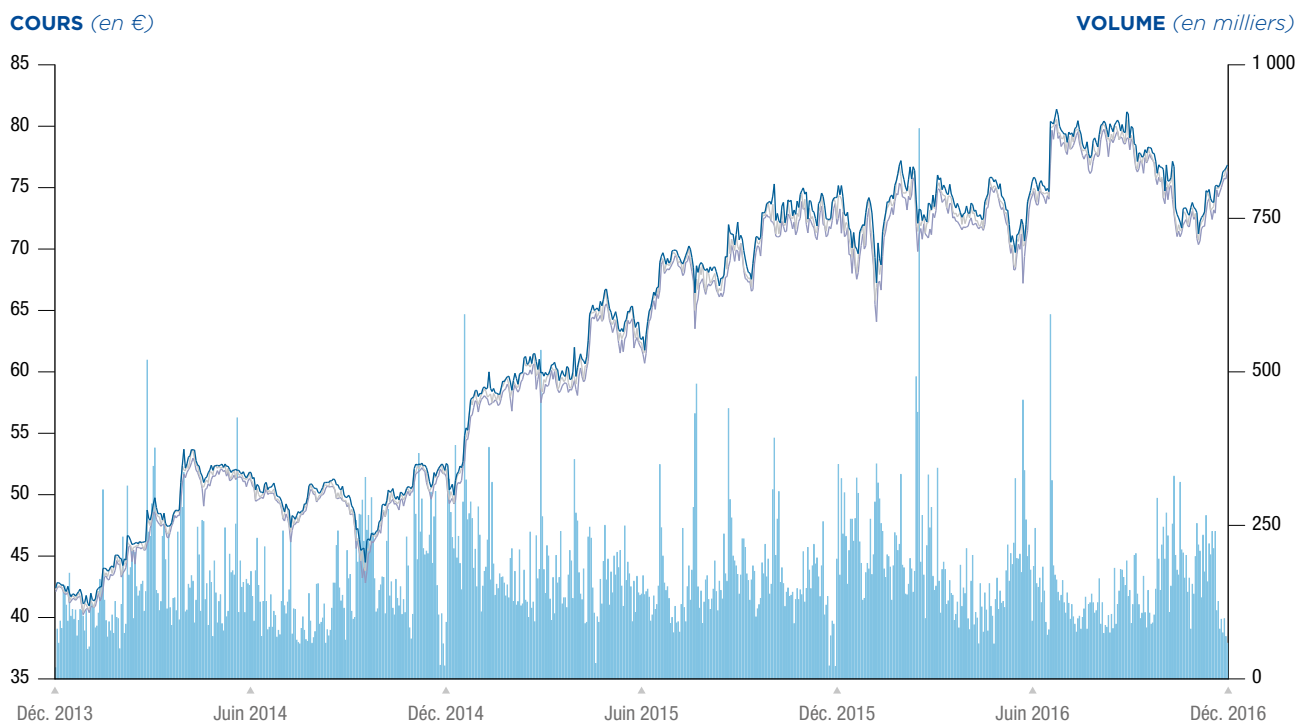
*** Incluant des actifs corporels détenus en vue de la vente pour 127 M€ en 2015 et 67 M€ en 2016.

Informations financières sélectionnées par action

(en euros)	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Résultat net part du Groupe consolidé par action	4,26	2,12	2,18
Dividende (proposé à l'AG pour 2016)	1,00	0,90	0,80

1.1.4 DONNÉES BOURSIÈRES

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



Indices

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

Historique de données boursières annuelles

	2016	2015	2014
Cours de clôture au 31/12	76,76 €	73,78 €	51,88 €
Plus haut 12 mois en clôture	81,39 €	74,53 €	53,70 €
Plus bas 12 mois en clôture	64,08 €	49,31 €	40,24 €
Nombre de titres au 31/12	60 273 691	60 273 691	55 567 893
Capitalisation boursière au 31/12	4 627 M€	4 447 M€	2 883 M€
Performance annuelle	+ 4 %	+ 42 %	+ 23 %
Volume moyen quotidien * (en nombre de titres)	174 266	175 085	151 258
Volume moyen quotidien * (en millions d'euros)	12,9 M€	11,2 M€	7,3 M€
Turnover sur 12 mois	75 %	74 %	69 %

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

1.2 L'ACTIVITÉ DU GROUPE ORPEA

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

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

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

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

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

1.2.1 LA CONSTRUCTION MÉTHODIQUE D'UN LEADER EUROPÉEN

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

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

- **1989** : Création du groupe ORPEA par le Docteur Jean-Claude Marian, actuel Président d'honneur.
- **1989-1995** : Le Groupe se développe en France, essentiellement par la création de 46 établissements, représentant 4 600 lits de maisons de retraite.
- **1995 : Consolidation et structuration de l'organisation** : le groupe ORPEA crée un siège administratif en région parisienne afin d'organiser et contrôler les aspects comptables, financiers et sociaux du groupe ORPEA. Des méthodes de management homogénéisées sont mises en place sur l'ensemble des sites du Groupe et formalisent les premières étapes d'une démarche qualité systématique et pérenne.
- **1999 : Développement d'une offre de soins de moyen séjour** : ORPEA met l'accent sur la création et l'acquisition de Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation, de Rééducation Fonctionnelle et de Psychiatrie.
- **2002 : Introduction en Bourse** : le 16 avril 2002, ORPEA s'introduit avec succès sur le Second Marché d'Euronext Paris. Cette étape, logique et décisive, a permis au Groupe d'asseoir sa notoriété en France et en Europe. L'ouverture du capital fut aussi un levier financier afin d'accélérer ses développements.
- **2004 : Ouverture sur l'Europe** : ORPEA ouvre ses deux premiers établissements en Italie, en partenariat avec la mutuelle d'assurances italienne REALE MUTUA, propriétaire des murs. ORPEA entame son ouverture sur l'Europe, tout en restant concentré sur son cœur de métier : la création et la gestion d'établissements sanitaires et médico-sociaux.
- **2006 : Poursuite de l'expansion internationale** : acquisitions d'établissements en Suisse (Clinique Psychiatrique à Nyon, au bord du lac Léman), en Belgique (complexe gériatrique au centre de Bruxelles), et en Espagne (groupe CARE, avec 15 établissements représentant 1 504 lits).
- **2007 : Entrée au Service à Règlement Différé (SRD)**, offrant une meilleure liquidité au titre.
La stratégie de croissance à l'international a porté ses fruits : pour la première fois, 10 % du chiffre d'affaires consolidé sont réalisés hors de France (soit une hausse de plus de 85 % de l'activité).
- **2008-2009 : Structuration du déploiement européen** : création de sièges fonctionnels en Belgique, en Espagne et en Italie, et déploiement de la politique Qualité sur l'ensemble des établissements européens, afin de décliner le modèle de gestion français.
- **2010 : Plus importante opération de croissance externe de son histoire**, avec l'acquisition stratégique du groupe MEDITER (qui détient notamment une participation majoritaire dans le groupe Mieux Vivre) et la prise de participation de 49 % dans le groupe MEDIBELGE, représentant au total 4 866 lits répartis sur 57 établissements.
- **2011 : Augmentation de capital de 203 M€** pour renforcer la structure financière et accélérer ses développements aussi bien en France qu'à l'international.
- **2012 : Poursuite de l'internationalisation du Groupe** : acquisition d'Artevida en Espagne (1 162 lits et places), montée à 100 % dans MEDIBELGE en Belgique. Le Groupe a également diversifié ses sources de financement en réalisant sa première émission obligataire privée auprès de grands institutionnels français.
- **2013 : Entrée d'un nouvel actionnaire stratégique de long terme** : le 1^{er} fonds de pension canadien, CPPIB qui gère environ 200 Mds\$ canadiens, devient le 1^{er} actionnaire du Groupe avec 15,9 % du capital, renforçant ainsi la visibilité et la pérennité du développement d'ORPEA à long terme.
- **2014 : Forte accélération de l'expansion internationale, notamment dans les pays germanophones**, au travers de deux acquisitions stratégiques : SENEVITA en Suisse (2 293 lits/21 maisons de retraite) et SILVER CARE en Allemagne (5 963 lits/61 maisons de retraite). Ces opérations permettent au Groupe de doubler la taille de son réseau international.
- **2015 : Poursuite du développement international**, avec des acquisitions en Autriche et République tchèque à travers le groupe SENEVITA représentant 4 236 lits, ainsi qu'en Allemagne avec le groupe CELENUS KLINIKEN, comptant 15 cliniques (2 602 lits), puis deux groupes régionaux offrant un réseau régional complémentaire à celui de SILVER CARE : RGB (3 006 lits) et VITALIS (2 487 lits). Ce dernier n'étant intégré qu'à compter de janvier 2016.
- **2016 : Nouvelle étape dans le développement international** avec l'acquisition de MEDI-SYSTEM, leader polonais de la prise en charge de la dépendance avec 704 lits, offrant ainsi de nouvelles opportunités à ORPEA en Pologne, ainsi que Sanyres (3 300 lits) qui complète le réseau espagnol. En fin d'année, le Groupe a également élargi son offre en Suisse, avec l'acquisition de Spitex Ville et Campagne, leader privé des soins à domicile en Suisse. Enfin, ORPEA a ouvert son premier établissement en Chine, dans la ville de Nankin, avec 140 lits.

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

Le métier du groupe ORPEA s'est construit autour des différentes formes de dépendance, permanente ou temporaire :

- la perte d'autonomie liée à l'avancée en âge ;
- la rééducation et la réadaptation après un épisode aigu ;
- les souffrances psychiques.

ORPEA propose ainsi une offre globale et uniforme de soins et de services pour prendre en charge ces pertes d'autonomie, à travers un réseau de structures spécialisées :

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

1.2.2.1 LES ÉTABLISSEMENTS POUR PERSONNES ÂGÉES

Une offre d'accueil diversifiée

Les maisons de retraite médicalisées

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



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

- Hébergement temporaire : la personne âgée peut être amenée à séjourner temporairement dans une résidence du Groupe lors par exemple :
 - d'un séjour de répit pour les aidants naturels et professionnels du domicile ;

- d'une rupture de la continuité du suivi au domicile soit parce que le conjoint est hospitalisé soit du fait de vacances des professionnels du domicile, en situation d'urgence ou le temps de leur mise en place ;
- d'une sortie d'hospitalisation où le retour à domicile est jugé trop précoce par la famille soit en raison de sa fragilité temporaire soit le temps de l'organisation matérielle au domicile.

- Accueil de jour : il permet à une personne âgée vivant à domicile, de bénéficier, une ou plusieurs fois par semaine, d'activités thérapeutiques et psychosociales adaptées à ses besoins et des animations favorisant le lien social. Ces solutions ont pour objectif de soulager les aidants familiaux et de prolonger le maintien à domicile dans les meilleures conditions. L'accueil de jour permet aussi de lutter contre l'isolement familial en créant des lieux d'échanges avec les proches.

Globalement, une maison de retraite propose les services suivants :

- un accompagnement et une prise en charge personnalisés pour chaque résident ;
- des services logistiques et d'accueil tels que l'hébergement, la restauration en très grande majorité confectionnée sur place avec des menus diversifiés et répondant aux normes européennes et servie en salle de restaurant, la blanchisserie, l'entretien des chambres ainsi que divers ateliers thérapeutiques et animations quotidiennes, individuels et collectifs.

L'accueil spécifique des malades Alzheimer

Dans les pays où le Groupe est présent, les résidences ORPEA permettent d'accueillir des résidents atteints de cette pathologie et des pathologies apparentées en se dotant soit d'unités de vie protégées, soit de secteurs de vie, soit d'établissements entièrement conçus pour leur accueil.



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

- pour le résident : libre déambulation, orientation spontanée vers les lieux de vie et la chambre, surveillance permanente passive et naturelle, activités thérapeutiques adaptées, et pour certains établissements de technologies de repérage permettant le libre aller en toute sécurité ;
- pour les familles : être rassurés de voir son proche évoluer dans une atmosphère sereine et sécurisante et pouvoir partager des instants d'intimité familiale dans un salon dédié ;
- pour les personnels : disposer d'un lieu de travail ergonomique et sécurisant par la possibilité de surveiller l'ensemble des

Les résidences services

En Belgique, en Suisse, en Allemagne et dans une moindre mesure en France, le Groupe a également développé des structures destinées aux personnes âgées autonomes ou semi-valides, désirant profiter des services communs proposés par la collectivité (tel que le ménage, les animations ou la restauration), d'une assistance logistique 7 jours/7 et 24 heures/24, tout en conservant leur indépendance : les résidences services seniors ou foyers logement.

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

Les soins en maison de retraite

L'accueil de personnes âgées dépendantes en maison de retraite nécessite une organisation rigoureuse des soins, qui regroupent la réalisation d'actes pluriquotidiens d'aide à la vie courante et d'accompagnement ainsi que des soins infirmiers et des soins paramédicaux orchestrés par l'équipe pluridisciplinaire de l'établissement (dont la composition dépend de la législation du pays) et le médecin traitant de chaque résident.

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

Des professionnels extérieurs (kinésithérapeutes, orthophonistes, psychologues...), intervenant à titre libéral sur prescription médicale, peuvent compléter la prise en charge.

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

Le groupe ORPEA est proactif pour développer les Thérapies Non Médicamenteuses au sein de ses maisons de retraite luttant ainsi contre le mauvais usage des médicaments et favorisant le bien-être.

Chaque résident accueilli bénéficie d'une évaluation de ses besoins en soins et de ses risques afin d'établir en équipe pluridisciplinaire un Projet de Soins individualisé personnalisant ainsi sa prise en charge.

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

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

résidents tout en animant dans le lieu de vie commun des activités thérapeutiques qui nécessitent concentration et calme ; bénéficier de formations spécifiques afin de porter une attention particulière en cas d'exacerbation des troubles comportementaux grâce à des pratiques professionnelles adaptées.

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

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

Le projet de vie en maison de retraite

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

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



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

- occupationnel, autour d'activités socioculturelles (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 ;
- préventif, en termes de risques liés au vieillissement, par des ateliers occupationnels physiques ou intellectuels (revue de presse, gymnastique douce et équilibre, arts plastiques...) parfois même balnéothérapie et ateliers réminiscence.

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

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

1.2.2.2 LES CLINIQUES DE SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION

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

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

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



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

ORPEA a développé une offre globale tant en hospitalisation à temps complet qu'en hôpital de jour, pour répondre au souhait des patients de réaliser leur rééducation la journée en clinique et de retourner à domicile le soir.

Outre la réhabilitation générale polyvalente, les cliniques du Groupe ont développé des spécialisations permettant d'apporter la réponse en soins la plus adaptée aux besoins des patients grâce aux compétences ciblées des professionnels, répondant ainsi aux besoins sanitaires régionaux et nationaux conformément aux objectifs de santé publique, propres à chaque pays.

On notera les spécialités suivantes :

- **Gériatrie** : dédiés aux patients âgés de 75 ans ou plus, dépendants ou à risque de dépendance. Ces unités dédiées répondent à la complexité de l'état de santé de ces personnes âgées, qui se caractérise par une grande fragilité due à la fois à leurs poly-pathologies, aux risques particuliers de décompensation, à leur perte d'autonomie physique et intellectuelle auxquels se surajoutent des problèmes sociaux. L'évaluation gériatrique de l'équipe soignante permet un soin ciblé et la gestion des risques accrus de cette population âgée. Ces lits gériatriques prennent en charge les personnes âgées fragilisées par l'accident de santé (chirurgical ou médical) qui les a conduites à être hospitalisées et dont le terrain fragile risque de provoquer une décompensation physiologique.
- **Affections de l'appareil locomoteur** : pour offrir des soins adaptés aux patients issus spécifiquement de services de traumatologie, d'orthopédie, ou encore de rhumatologie. Ces services prennent en charge les affections invalidantes de l'appareil locomoteur telles que : prothèses de hanche et de genoux, ligamentoplastie du genou, pathologies de l'épaule et la rééducation des coiffes des rotateurs, suites de chirurgie du rachis ou lombalgies chroniques, rhumatismes inflammatoires et dégénératifs ou encore des patients sportifs opérés nécessitant une rééducation intensive.
- **Affections du système nerveux** : pour prendre en charge des patients en :
 - suite d'accident vasculaire cérébral (AVC) ;
 - atteints d'une maladie neurologique dégénérative (sclérose en plaques, sclérose latérale amyotrophique, syndrome de Guillain barré, etc.) suite à une poussée douloureuse ou

invalidante, à une complication intercurrente ou une chirurgie associée (spasticité, escarre, urologie...) pour une évaluation globale des déficits et des actions préventives, une mise en place d'aides adaptées au domicile et une réévaluation thérapeutique.

Le groupe ORPEA dispose également d'unités de prise en charge des patients en états végétatifs chroniques (EVC) ou pauci relationnel (EPR). Ces unités spécifiques accueillent des patients ayant des séquelles neurologiques lourdes qui doivent bénéficier de soins constants de haut niveau.

- **Affections cardio-vasculaires** : dont la vocation est de traiter les suites de chirurgie cardiaque, les patients porteurs d'une maladie coronaire, victimes d'un infarctus du myocarde, atteints d'insuffisance cardiaque chronique, d'endocardite infectieuse, d'artériopathie des membres inférieurs, ou d'hypertension artérielle labile. La réadaptation cardiaque est un programme comprenant réadaptation à l'effort éducation et prévention secondaire destinées à aider le patient à se rétablir et connaître sa maladie et son traitement. Il permet une meilleure récupération, empêche l'aggravation et réduit les risques de problèmes cardiaques futurs. Il comprend habituellement :
 - suivi médical ;
 - évaluation des capacités physiques ;
 - analyse et prise en compte des facteurs de risque rééducation à l'effort ;
 - éducation thérapeutique sur le mode de vie, la gestion de son traitement et les conseils nutritionnels.
- **Hématologie et Cancérologie** assurent une prise en soin des patients venant de services aigus d'oncologie dont l'état de santé ne permet pas un retour à domicile immédiat, constituant des soins dits de support. Il s'agit pour la plupart :
 - d'inter-cure de chimiothérapie pour des malades fragiles à haut risque de décompensation ;
 - de patients nécessitant l'apprentissage de l'utilisation des dispositifs médicaux qui leur ont été placés ;
 - de l'équilibration des traitements antalgiques ;
 - de la renutrition entérale ou parentérale ;
 - du suivi des effets secondaires des traitements actifs ou palliatifs.

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

1.2.2.3 LES CLINIQUES PSYCHIATRIQUES

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

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

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

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



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

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

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

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

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

L'offre de soin en Psychiatrie

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

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

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

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

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

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

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

1.2.2.4 LES SERVICES À DOMICILE

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

Ces services peuvent intervenir au décours d'une hospitalisation et auprès de personnes âgées ou non en perte d'autonomie ; ils offrent un accompagnement personnalisé et adapté au domicile.

Les techniques de soins

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

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

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

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

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

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

Différents services sont proposés :

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

En tenant compte des attentes, habitudes et rythme de vie de chacun, des auxiliaires de vie qualifiés, expérimentés, peuvent intervenir à domicile de façon ponctuelle ou régulière 7 j/7, 24 h/24.

1.2.3 UN RÉSEAU EUROPÉEN

Devenu un des leaders européens de la prise en charge globale de la dépendance, le groupe ORPEA dispose au 31 décembre 2016 d'un réseau unique de **751 établissements**, représentant **77 094 lits** répartis dans **neuf pays** en Europe et en Chine.

En France

La France est le pays d'implantation historique du groupe ORPEA depuis sa création en 1989. Le réseau français compte 357 établissements (33 122 lits) :

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



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

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

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

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

En Espagne

ORPEA Ibérica, dispose d'un réseau de 45 maisons de retraite médicalisées représentant 7 857 lits. ORPEA Ibérica a doublé de taille en 2016 avec l'acquisition du groupe Sanyres et d'autres acquisitions d'établissements indépendants.



En Belgique

ORPEA Belgium dispose d'un réseau de 60 établissements représentant 7 389 lits, composé de :

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

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



Au fil des années, ORPEA Belgium est devenu l'un des principaux réseaux d'établissements spécialisés dans la prise en charge du Grand Âge du pays (et le premier à Bruxelles).

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

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

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

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

En Italie

ORPEA Italia dispose d'un réseau de 16 établissements représentant 1 738 lits, composé de :

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



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

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

En Suisse

En Suisse, ORPEA dispose d'un réseau de 32 établissements représentant 3 071 lits, composé de :

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



En Allemagne

En Allemagne, ORPEA dispose d'un réseau de 165 établissements représentant 16 824 lits, composé de :

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

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

Organisé autour de 10 clusters régionaux (dont Basse-Saxe, Bade-Wurtemberg, Rhénanie du Nord-Westphalie...), chacun dispose de sa propre marque commerciale, en lien avec la régionalisation du système de santé allemand.



ORPEA a poursuivi son développement en Allemagne en 2015 et 2016 avec l'acquisition de :

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

En plus de ces opérations de croissance externe, ORPEA a poursuivi son développement organique en Allemagne avec de nombreux projets de création de nouveaux établissements, représentant 2 306 lits en construction qui ouvriront dans les trois prochaines années.

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

En Autriche

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

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



Comme dans tous les pays, ORPEA a développé le réseau de SENECURA en Autriche par des acquisitions sélectives pour compléter le réseau existant, ainsi que des extensions et des créations de nouveaux établissements.

SENECURA dispose ainsi d'un réseau de 59 établissements représentant 4 995 lits.

En République tchèque

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



ORPEA a ainsi initié en 2016, plusieurs nouveaux projets de construction de maisons de retraite en République tchèque et le réseau est désormais constitué de six établissements dont deux ouverts, représentant un total de 784 lits.

En Pologne

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



MEDI-SYSTEM dispose d'un réseau de grande qualité avec des établissements de grande taille (100 lits en moyenne), récents, essentiellement localisés à Varsovie et jouissant d'une excellente réputation.

Avec les nouveaux projets de construction débutés en 2016, le réseau de MEDI-SYSTEM est constitué de 10 établissements, représentant 1 174 lits.

En Chine

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

Cet établissement constitue une vitrine unique du savoir-faire d'ORPEA dans ce pays où les besoins sont colossaux. Premier groupe étranger à ouvrir un établissement haut de gamme en Chine pour personnes âgées dépendantes, ORPEA jouit d'une excellente réputation qui attire l'intérêt de grands investisseurs publics ou privés chinois. Afin de poursuivre son développement, tout en contrôlant les risques, le Groupe envisage aussi bien des mandats de gestion que des joint-ventures avec des investisseurs locaux reconnus.



1.3 LES PILIERS DU MODÈLE ORPEA

Le fort développement d'ORPEA depuis 26 ans, qui va se poursuivre dans les prochaines années, en raison des fondamentaux solides du secteur, se base sur quatre piliers stratégiques immuables :

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

1.3.1 DES VALEURS FONDATRICES FORTES



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

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

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

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

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

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

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

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

L'Éthique : une exigence au quotidien

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3.2 LA POLITIQUE QUALITÉ AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT

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

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

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

La politique Qualité du groupe ORPEA s'organise autour :

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

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

1.3.2.1 L'ORGANISATION DE LA DÉMARCHE QUALITÉ

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

Les missions du département qualité sont :

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

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

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

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

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

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

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

1.3.2.2 DES ÉVALUATIONS RÉGULIÈRES DES ÉTABLISSEMENTS

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

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

Les évaluations internes

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

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

Les évaluations externes

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

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

En Cliniques

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

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

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

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

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

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

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

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

En maisons de retraite

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

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

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

Au 31 décembre 2016, tous les établissements du groupe ORPEA qui devaient mener une évaluation externe ont rempli cette obligation en transmettant, dans les délais, leur rapport d'évaluation externe aux Autorités de tutelle.

En Espagne, l'organisme international de certification AENOR, agréé par le ministère de la Santé, réalise un audit de certification « multisites » (norme UNE - EN - ISO 9001:2008), renouvelable tous les trois ans et délivre une certification, certificat publié et obligatoirement affiché dans les résidences.

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

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

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

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

En 2016, tous les sites ORPEA Ibérica sont certifiés AENOR.

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

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

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

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

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

En Allemagne, tous les établissements font l'objet d'une inspection annuelle par le MDK (*Medizinischer Dienst der Krankenkassen* - Service médical des assurances maladie) dont la méthodologie et la trame sont définies sur la base des dispositions législatives prévues au Livre XI du Code social allemand et validées par le ministère de la Santé. Ces audits incluent l'examen d'un échantillon de neuf résidents, soit trois résidents par échelon de dépendance (*Pflegestufe*).

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

- Soins et prise en charge médicale (jusqu'à 32 critères étudiés) ;
- Prise en charge de patients souffrant de démence (jusqu'à 9 critères) ;
- Animation et lien social (jusqu'à 9 critères) ;
- Hébergement, restauration, ménage et hygiène (jusqu'à 9 critères).

Les notes des 126 établissements de SILVER CARE inspectés en 2016 se situent sur une moyenne de 1,3 (Très bien).

En Autriche, les maisons de retraite font, quant à elles, l'objet d'un contrôle annuel par les autorités gouvernementales (« *Pflegeaufsicht* »), contrôles durant lesquels seront évalués le respect des droits des résidents, la qualité des soins délivrés, l'hygiène et la sécurité.

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

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

En Pologne, le résultat de la certification externe ISO est positif sans aucune non-conformité.

Pour les Services à domicile

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

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

1.3.2.3 LE TROPHÉE QUALITÉ ORPEA-CLINEA

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

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

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

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

Chacun de ces établissements lauréats remporte une enveloppe budgétaire qui 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.

1.3.2.4 LES ENQUÊTES DE SATISFACTION

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

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

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

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

Pour les cliniques, les taux de satisfaction 2016 sont supérieurs à 90 %.

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

En 2016, pour la **France**, les lauréats étaient :

- 1^{er} prix : la Résidence de Saint-Maur-des-Fossés (94) et la Clinique SSR de Paris-Méchain (75) ;
- 2^e prix : la Résidence de Montpellier (34) et la Clinique Psychiatrique de Montmorency (95) ;
- 3^e prix : la Résidence de Bordeaux (33) et la Clinique SSR de Bénodet (29).

En Belgique, les établissements suivants ont obtenu le Trophée Qualité 2016 :

- 1^{er} prix : la Résidence Adret à Gosselies ;
- 2^e prix : la Résidence Paradis du Bouhay à Liège ;
- 3^e prix : la Résidence Saint-François à Saint-Nicolas.

Enfin, **en Espagne**, une résidence a été récompensée : ORPEA Carabanchel à Madrid.

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

Par exemple, **en Suisse**, dans le cadre de sa réinsertion de personnes handicapées, l'établissement SENEVITA Burgdorf a obtenu un prix éthique nommé « *Sozialstern* ».

De plus, le groupe SENEVITA a remporté le 3^e prix du label « *Great place to work* » qui honore les meilleurs employeurs dans le secteur de la santé.

En Autriche, SENECURA est le gestionnaire de maisons de retraite à avoir obtenu le plus de prix en 2016, trophées et distinctions annuelles tant pour la qualité de sa prise en charge que celle de ses équipes (« NQZ, Meilleur employeur du Vorarlberg, Qualité des services, Promotion de la santé au travail... »).

anonyme au département qualité qui les fait analyser par une société extérieure (les résultats sont constatés par huissier).

Pour l'année 2016, 42 720 questionnaires de satisfaction ont été adressés à l'ensemble des résidents et des familles des établissements ORPEA situés en France, Belgique, Espagne, Italie, Suisse, Autriche et Allemagne.

24 825 questionnaires ont été retournés et analysés, soit un taux de retour de 58,1 % (en hausse par rapport à l'an dernier, 55,8 %). Il ressort de cette enquête que :

- 93,1 % des résidents et familles se disent satisfaits ou très satisfaits des prestations des établissements (contre 92,0 % en 2015) ;
- 94,3 % des résidents et familles recommanderaient les établissements du Groupe à leur entourage (contre 93,3 % en 2015).

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

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

Pour les activités de maintien à domicile (DOMIDOM), une enquête de satisfaction est effectuée, annuellement en France, par téléphone, sur la base d'un échantillonnage pris parmi les clients de chacune des agences. En 2016, le taux de satisfaction générale affiche 93 % et plus de 90 % des clients recommandent les agences DOMIDOM.

En outre, en France, une enquête de satisfaction est réalisée chaque année auprès des médecins prescripteurs et correspondants des établissements du Groupe, qui nous adressent leurs patients pour

une hospitalisation ou un séjour avec 97 % des prescripteurs/ correspondants qui s'avèrent satisfaits des établissements du Groupe et les recommanderaient à leurs patients.

1.3.3 UNE ORGANISATION OPTIMISÉE ET EFFICACE AU SERVICE DE LA QUALITÉ

1.3.3.1 UNE ORGANISATION ADAPTÉE AU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Dans le cadre de la politique de développement international intensive, initiée en 2014, avec plus de 50 % du réseau hors de France, ORPEA a adapté son organisation pour superviser l'implantation de son modèle à l'international et ainsi garantir le niveau de qualité et l'optimisation de la gestion.

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

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

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

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

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

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

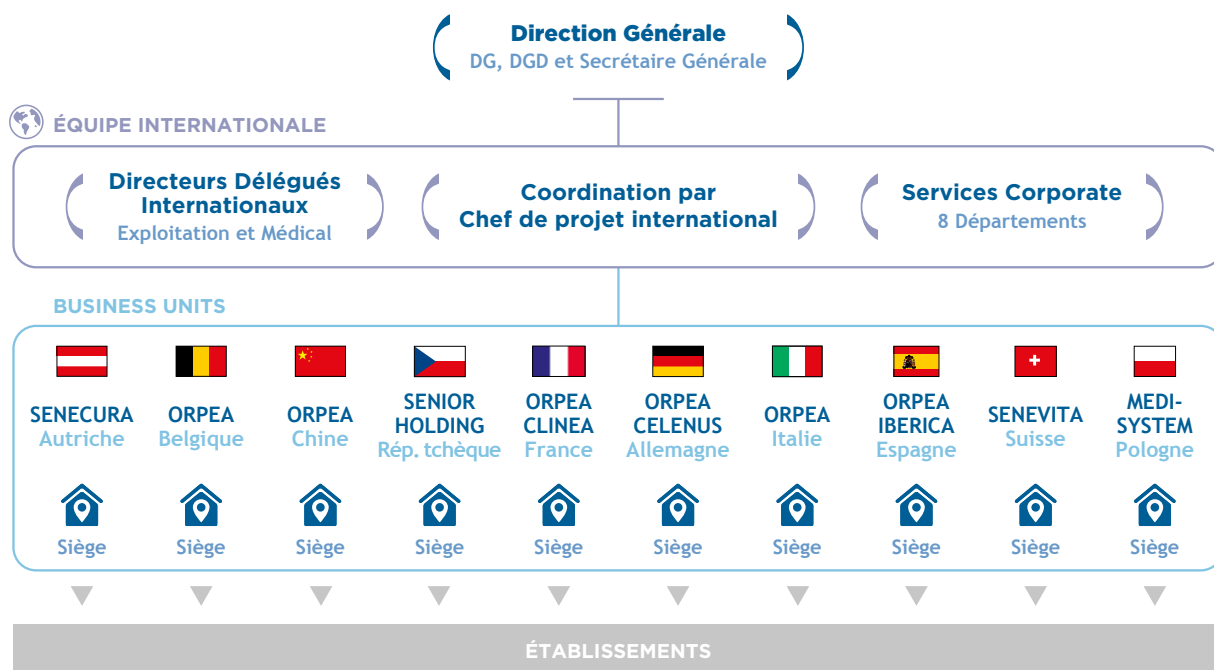
En parallèle, pour fédérer les *Business Units* autour d'un socle commun de pratiques et de procédures, et superviser le bon fonctionnement de chaque *Business Unit* internationale, ORPEA a constitué une équipe d'une trentaine de Managers

internationaux, essentiellement issus de la promotion interne (excellente connaissance des process du Groupe) au sein de chaque fonction support « Services Corporate », telle que les ressources humaines, la Qualité, le Contrôle de gestion et la Finance, le Développement, les Achats, les Travaux, le Juridique.

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

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

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



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

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

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

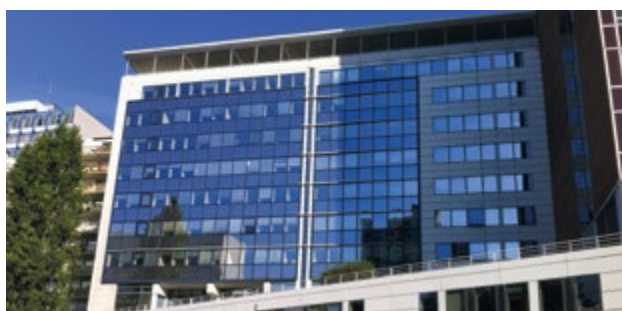
Chaque siège joue ainsi un rôle de soutien et d'appui en élaborant et diffusant, par les méthodes les plus modernes, les différentes procédures et en permettant aux directeurs et au personnel de focaliser leurs compétences autour du bien-être des résidents et patients.

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

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

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

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



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

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

La Direction des Systèmes d'Information d'ORPEA s'organise autour de trois axes majeurs :

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

Une réflexion permanente « *Make or Buy* » entre le recours aux solutions IT du marché, pour bénéficier d'accélérateurs et de compétences externes lorsque cela est pertinent, et le développement

interne d'applications qui nous différencient sur des domaines métier spécifiques. Nos experts analysent donc les besoins du métier, les écarts avec les outils du marché et recommandent la solution la plus pertinente en fonction de multiples critères (couverture fonctionnelle, réponses aux exigences techniques du Groupe, modèle économique, compétences, ergonomie, respect des législations, *roadmap* et capacités d'innovation...). Nous cherchons avec ces phases d'étude à apporter une réelle écoute des besoins utilisateurs et à mettre en place des outils adaptés, ce qui dans tous les pays favorisera une vraie adhésion aux changements.

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

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

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

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

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

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

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

Ce renforcement de l'environnement de supervision et des outils d'administration permet d'assurer une surveillance plus pointue de la production informatique. Cet espace sera hautement sécurisé, à l'identique du Datacenter, pour fonctionner en 24 heures/24 et 7 jours/7.

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

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

La DSI a encore renforcé ses activités de veille technologique pour anticiper les nouvelles tendances sur des sujets aussi variés que la e-santé, l'Internet des objets, la *Business Intelligence*, les

nouveaux modes de développement (DevOps...). Elle développe également une vigilance accrue dans le domaine de la sécurité et de la protection des données à travers ses pôles Sécurité et CIL qui s'assurent sur l'ensemble des projets et des applications mises en place de la sécurité et de la confidentialité des données.

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

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

1.3.4 L'IMMOBILIER : UN ACTIF STRATÉGIQUE



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

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

1.3.4.1 DES IMMEUBLES DE QUALITÉ DANS DES LOCALISATIONS ATTRACTIVES

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

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

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

Par ailleurs, le Groupe porte une attention particulière :

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

1.3.4.2 STRATÉGIE DE PROPRIÉTÉ IMMOBILIÈRE

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

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

Ces dernières années, ORPEA ayant réalisé plusieurs acquisitions de groupes qui ne détenaient pas d'immobilier (100 % en loyers), tels que Medibelge en Belgique, Mediter et Mieux Vivre en France, SILVER CARE, Residenz Gruppe Bremen, VITALIS ou encore CELENUS KLINIKEN en Allemagne, SENEVITA en Suisse, la part de propriété immobilière sur l'ensemble du Groupe est passée sous 50 %. Fin 2014, le Groupe ne détenait plus que 30 % de ses immeubles.

Depuis 2015, ORPEA a l'ambition de remonter ce taux de détention en rachetant des immeubles exploités par le Groupe, en cédant moins d'immeubles et en focalisant sa politique d'acquisition sur des opportunités où le Groupe peut aussi racheter l'immobilier.

Ainsi, fin 2016, le taux de détention de l'immobilier a pu être ramené à 39 %.

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

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

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

L'actif immobilier (incluant les actifs en cours de construction) représente ainsi au bilan 4 075 M€ déduction faite des actifs immobiliers en cours de cession au 31 décembre 2016, pour un montant de 67 M€, soit une augmentation de 630 M€ sur 12 mois.

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

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

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

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

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

Le mode de financement par crédit-bail permet d'anticiper l'application de la norme IFRS 16 prévue à compter du 1^{er} janvier 2019,

celle-ci prévoyant que tout contrat de location simple devra être comptabilisé à l'actif et au passif du bilan pour la valeur représentative du droit d'utilisation. Ainsi, la comptabilisation d'une location simple se rapprochera de celle d'un CBI (location financement), étant toutefois rappelé que seul le CBI permettra, à l'issue du contrat, et après levée de l'option d'achat à des conditions favorables, de devenir définitivement propriétaire du bien.

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

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

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

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

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

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

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

Afin de garantir une prise en charge de qualité, axée sur la sécurité et le bien-être des patients et résidents, et de maîtriser

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

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

1.4.1 DES BESOINS CONSIDÉRABLES FACE À UNE OFFRE SOUS-DIMENSIONNÉE

1.4.1.1 UNE DEMANDE PORTÉE PAR LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

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

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

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

Cette hausse est surtout liée aux progrès réalisés, notamment en matière de lutte contre les maladies cardio-vasculaires au-delà de

l'âge de 65 ans, mais également à une diminution de la mortalité des hommes à l'âge adulte.

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

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

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

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

	Nombre de personnes de 80 ans et + (en milliers)					2015-2030		2015-2050	
	2015	2020	2030	2040	2050	Var. (%)	TCMA	Var. (%)	
Union européenne	23 947	27 134	33 697	43 450	53 469	41 %	2,3 %	123 %	
France	3 464	3 776	4 713	6 353	7 312	36 %	2,1 %	111 %	
Belgique	545	595	704	941	1 157	29 %	1,7 %	112 %	
Espagne	2 440	2 615	3 232	4 188	5 601	32 %	1,9 %	130 %	
Italie	3 577	4 051	4 799	5 717	7 410	36 %	2,1 %	107 %	
Suisse	408	452	627	820	1 095	54 %	2,9 %	168 %	
Allemagne	4 095	5 097	5 778	7 123	9 446	41 %	2,3 %	131 %	
Autriche	386	435	568	719	1 000	47 %	2,6 %	159 %	
République tchèque	370	398	622	792	850	68 %	3,5 %	130 %	
Pologne	1 352	1 524	1 919	3 096	3 193	42 %	2,4 %	136 %	

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

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

	Nombre de personnes de 90 ans et + (en milliers)					2015-2030	2015-2050
	2015	2020	2030	2040	2050	Var. (%)	TCMA Var. (%)
Union européenne	4 248	5 303	7 353	10 100	13 657	73 %	3,7 % 221 %
France	719	907	1 125	1 657	2 150	57 %	3,0 % 199 %
Belgique	95	120	155	211	296	63 %	3,3 % 212 %
Espagne	451	589	738	1 043	1 442	64 %	3,3 % 219 %
Italie	666	831	1 149	1 456	1 826	72 %	3,7 % 174 %
Suisse	70	82	109	169	234	57 %	3,0 % 236 %
Allemagne	689	856	1 397	1 486	2 198	103 %	4,8 % 219 %
Autriche	73	86	115	161	227	58 %	3,1 % 211 %
République tchèque	51	65	86	170	205	69 %	3,5 % 303 %
Pologne	188	273	388	588	975	106 %	4,9 % 417 %

Or le vieillissement de la population engendre une augmentation du nombre de personnes âgées dépendantes nécessitant une aide ou une prise en charge. En effet, la dépendance commence à augmenter rapidement à partir de 80 ans, pour atteindre le seuil critique à 85 ans. Les personnes présentant la dépendance

la plus lourde (dépendance psychique + dépendance physique lourde) sont donc les plus nombreuses parmi les personnes de 85 ans et plus. Parmi les autres dépendants psychiques avec une dépendance physique moins importante, la classe d'âges la plus représentée est celle de 60 à 74 ans.

1.4.1.2 UNE OFFRE INSUFFISANTE ET INADAPTÉE

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

Cette diminution s'explique principalement par l'augmentation beaucoup plus rapide de la population âgée de plus de 75 ans

(+ 14 % entre 2004 et début 2008) que du nombre de places créées en institution (source : *Études et Résultats* de la DREES n° 689 – mai 2009 + Note de la FHF – septembre 2012).

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

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

	Nombre de lits existants de maisons de retraite médicalisées	Taux d'équipement pour 100 personnes de + de 80 ans
France	590 000	17 %
Belgique	137 000	25 %
Espagne	350 000	14 %
Italie	390 000	11 %
Suisse	93 500	23 %
Allemagne	875 000	20 %
Autriche	70 000	17 %
République tchèque	50 000	14 %
Pologne	85 000	6 %

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

- **En France**, les professionnels du secteur estiment qu'il sera nécessaire de créer 25 000 à 30 000 nouveaux lits dans les 5 à 10 prochaines années. Il faut ajouter à ce besoin de création, la nécessité de reconstruire une partie importante du parc

existant, qui est vieillissant et pas adapté à la prise en charge de la grande dépendance. En effet, la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), dans son rapport de décembre 2011 (*L'investissement dans les établissements médico-sociaux*), estime le besoin de modernisation à 116 900 lits, soit environ 20 % du secteur au niveau national. Au coût actuel de la modernisation d'un lit, évaluée par la CNSA à 100 000 €, le besoin en investissement serait de 11,7 Mds€.

- **En Belgique**, suivant les projections du ministre fédéral, il faudra créer 45 000 lits supplémentaires d'ici 2030 et 130 000 d'ici 2050, soit une croissance un doublement des capacités actuelles à horizon 2050. Ces besoins seront majoritairement situés en Flandres.
- **En Espagne**, le déficit de lits de qualité pour personnes dépendantes est également très important. Dans un rapport de 2010, l'Organisation mondiale de la santé estime le besoin de nouveaux lits à 50 000 à horizon 2030.
- **En Italie**, le pays présentant déjà un des taux d'équipement en établissements médicalisés les plus faibles d'Europe, le besoin de création est un des plus forts d'Europe, estimé à 80 000 lits d'ici 2030, soit un rythme de plus de 5 000 nouveaux lits par an. L'Italie doit aussi rénover une grande partie de son parc existant, nécessitant de forts investissements.
- **En Suisse**, il faudra quasiment doubler le parc existant d'ici à 2030, en créant environ 70 000 nouveaux lits, en raison du très fort vieillissement de la population. La tendance reste soutenue à long terme, avec un besoin supplémentaire estimé à 40 000 lits entre 2030 et 2040.
- **En Allemagne**, selon l'Office national allemand de la statistique, le besoin de nouveaux lits à créer est estimé à 100 000 entre 2011 et 2020, soit un record en Europe. D'ici à 2030, c'est

même un total de 250 000 lits que l'Allemagne devra créer pour faire face au défi du vieillissement. Comme dans la plupart des pays, il va également être nécessaire de rénover le parc existant, et notamment la partie gérée par des opérateurs privés indépendants, soit environ 30 % du secteur, représentant 275 000 lits au sein de plus de 4 000 établissements.

- **En Autriche**, avec un taux d'équipement de 15 %, le besoin de création de nouveaux lits est estimé à 30 000 places d'ici à 2030 (+ 47 %).
- **En République tchèque**, seuls 30 % des lits existants sont adaptés à prendre en charge des personnes dépendantes, notamment atteintes de maladies neurodégénératives. Selon le ministère du Travail et des Affaires sociales, plus de 50 000 demandes d'entrée en institution sont refusées.
- **En Pologne**, avec un taux d'équipement de seulement 6 %, le besoin de création de nouveaux lits est estimé à 120 000 places d'ici à 2030, soit une multiplication par 2,5 du réseau actuel. La Pologne est le pays qui affiche le plus faible taux d'équipement en Europe.

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

1.4.2 COMPOSITION DU SECTEUR

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

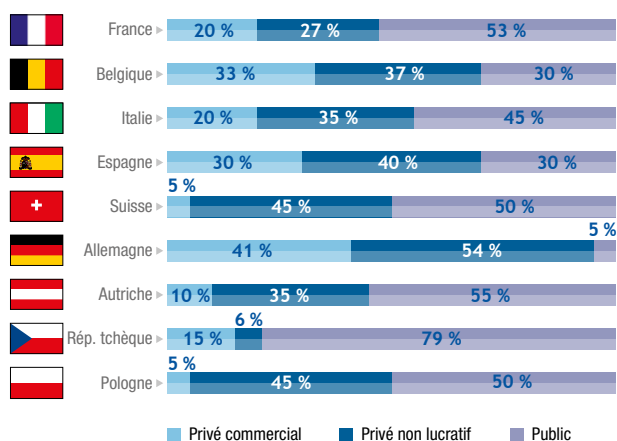
- une prédominance forte des acteurs publics et associatifs qui représentent entre 60 % et 90 % des lits existants ;
- un secteur privé commercial encore très fragmenté, composé de nombreux acteurs indépendants avec des structures vieillissantes, nécessitant une consolidation dans les prochaines années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

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

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

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

► RÉPARTITION DES LITS PAR PAYS ET PAR TYPE D'OPÉRATEUR



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

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

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

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

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

1.4.3 UN BESOIN CROISSANT DE MÉDICALISATION ET DE SPÉCIALISATION DES ÉTABLISSEMENTS

1.4.3.1 UNE MÉDICALISATION RENFORCÉE DANS LES MAISONS DE RETRAITE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4.4 UNE ACTIVITÉ RÉGLEMENTÉE ET ENCADRÉE

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

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

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

En effet, en France, Espagne, Belgique, Italie, Suisse, Autriche, Pologne, toute création, transformation ou extension d'un établissement sanitaire ou médico-social requiert une autorisation administrative délivrée par les Autorités de tutelle régionales ou nationales. Dans ces pays, le nombre de nouvelles autorisations

est très encadré et limité par les pouvoirs publics afin de garantir un bon niveau de qualité des soins et des services et de maîtriser les budgets.

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

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

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

1.4.5 UN SYSTÈME DE TARIFICATION ENCADRÉ

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

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

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

En France

La tarification des EHPAD se décompose en trois parties :

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

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

En Belgique

La tarification des MRS se décompose en deux parties :

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

En Italie

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

En Espagne

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

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

En Suisse

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

En Allemagne

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

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

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

En Autriche

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

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

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

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

En République tchèque

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

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

En Pologne

En Pologne, il existe deux types de lits :

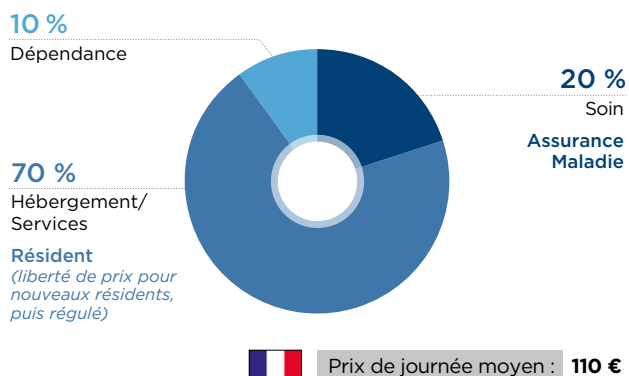
- les lits autorisés concédés NFZ (Fonds national pour la santé) ;
- les lits autorisés privés commerciaux ;

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

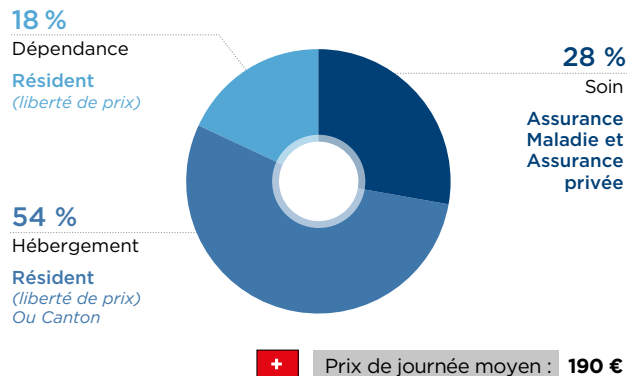
L'hébergement est à la charge du patient ou des familles. Le prix de journée moyen est donc réparti entre les remboursements du NFZ, de la collectivité, et l'apport privé des familles.

► SYNTHÈSE DES PRIX DE JOURNÉE EN MAISONS DE RETRAITE

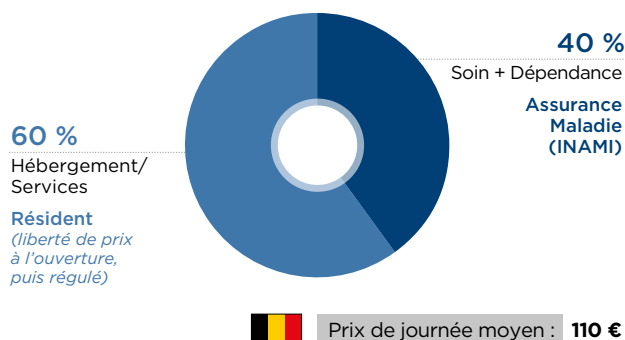
France



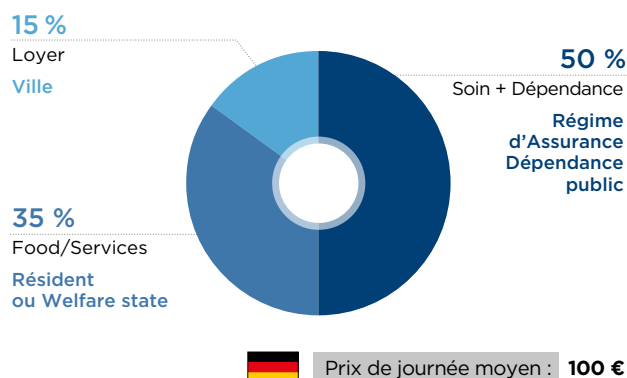
Suisse



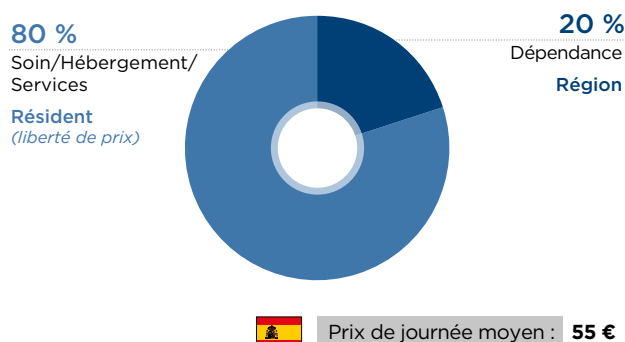
Belgique



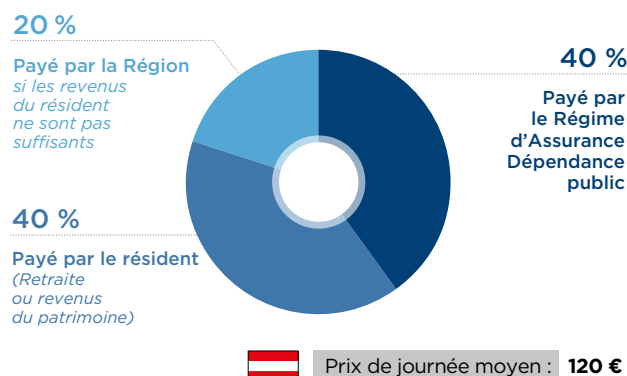
Allemagne



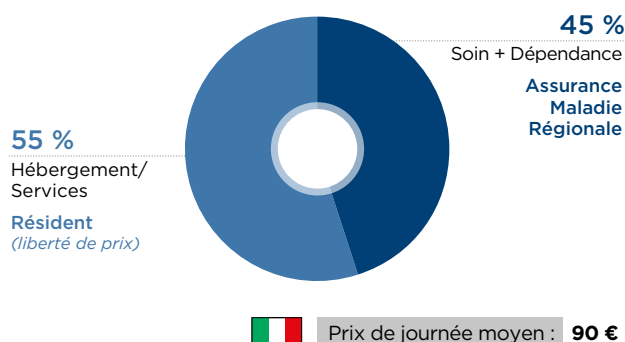
Espagne



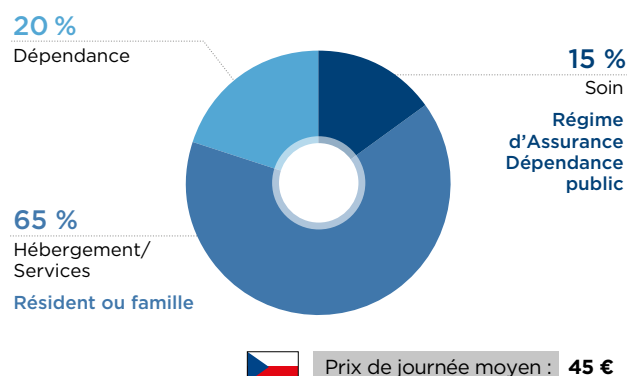
Autriche



Italie



République tchèque





PRINCIPALES INFORMATIONS RELATIVES À LA SOCIÉTÉ

2.1 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES	42	2.2 INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL	45
2.1.1 Siège social	42	2.2.1 Capital social et droits de vote	45
2.1.2 Objet social	42	2.2.2 Tableau d'évolution du capital social (au cours des 3 derniers exercices)	45
2.1.3 Direction Générale	42	2.2.3 Délégations consenties par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration	45
2.1.4 Assemblées des actionnaires	43	2.2.4 Instruments Financiers donnant accès au capital social	47
2.1.5 Droits et restrictions attachés aux actions	43	2.2.5 Actionnariat de la Société	48
		2.2.6 Pacte d'actionnaires	48
		2.2.7 Dividendes	48
		2.2.8 Actionnariat salarié	49
		2.2.9 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	49
		2.2.10 Programme de rachat d'actions	49

2.1 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES

La société ORPEA (ci-après la « Société ») est une Société Anonyme à Conseil d'Administration, régie par le Code de commerce et ses décrets d'application, et par ses statuts.

Figure ci-après un résumé de certaines dispositions des statuts de la Société. Une copie de nos statuts peut être obtenue sur simple demande au siège social de la Société.

2.1.1 SIÈGE SOCIAL

Le Siège social est au 12, rue Jean-Jaurès – 92813 Puteaux Cedex.

2.1.2 OBJET SOCIAL

Conformément à l'article 2 des statuts, l'objet social d'ORPEA consiste principalement en :

- la création, la réalisation, l'acquisition, la gestion et l'exploitation, directement ou indirectement, de tout établissement 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.

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.

2.1.3 DIRECTION GÉNÉRALE

EXTRAIT ARTICLE 14 DES STATUTS

La Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général. Le Conseil d'Administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale, dans les conditions ci-après :

- le choix est opéré par le Conseil d'Administration statuant à la majorité des deux tiers des membres présents ;
- l'option retenue ne pourra être remise en cause qu'après l'expiration d'un délai de deux ans.

Lorsque la Direction Générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'Administration, les dispositions ci-après relatives au Directeur Général lui sont applicables.

EXTRAIT ARTICLE 19 DES STATUTS

Le Conseil d'Administration élit, parmi ses membres, un Président, personne physique, dont il détermine la rémunération.

Le Président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible. Le Président du Conseil d'Administration ne peut être âgé de plus de 80 ans. Lorsqu'un Président atteint la limite d'âge, il est réputé démissionnaire. Le Conseil d'Administration peut le révoquer à tout moment. Toute disposition contraire est réputée non écrite. En cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président, le Conseil d'Administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de Président.

EXTRAIT ARTICLE 20 DES STATUTS

1. La Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, par une personne physique, nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général, avec le titre de Directeur Général Délégué. Le nombre de Directeurs Généraux Délégués ne peut excéder cinq.

Le Directeur Général ne peut être âgé de plus de 75 ans. Lorsqu'il atteint cette limite d'âge, il est réputé démissionnaire. Lorsque le Directeur Général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs Généraux Délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à nomination du nouveau Directeur Général.

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

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve. Les décisions du Conseil d'Administration limitant les pouvoirs du Directeur Général sont inopposables aux tiers.

2.1.4 ASSEMBLÉES DES ACTIONNAIRES

CONVOCATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

La convocation des Assemblées Générales est faite dans les conditions fixées par la loi.

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'Administration.

À défaut, l'Assemblée Générale peut être également convoquée par :

- les Commissaires aux comptes ;
- un mandataire désigné en justice à la demande, de tout intéressé en cas d'urgence, soit d'un ou plusieurs actionnaires réunissant au moins 5 % du capital social, soit d'une association d'actionnaires répondant aux conditions visées à l'article L. 225-120 ;
- les liquidateurs ;
- 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 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.

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.

2.1.5 DROITS ET RESTRICTIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS

DROIT DE VOTE DOUBLE

Chaque action ORPEA confère à son détenteur une voix lors des Assemblées Générales d'actionnaires de la Société, 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.

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées et justifiant d'une inscription nominative depuis deux ans

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.

En l'absence du Président du Conseil d'Administration, les Assemblées sont présidées par le Vice Président du Conseil d'Administration ou par un administrateur spécialement désigné à cet effet par le Conseil d'Administration. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

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, bénéfiques 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.

AFFECTATION ET RÉPARTITION 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. À ce titre, elle peut, en totalité ou partiellement, l'affecter à la dotation de toutes réserves générales ou spéciales, le reporter à nouveau ou le répartir entre les actionnaires sous forme de dividendes. En outre, l'Assemblée Générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, soit pour fournir ou compléter un dividende, soit à titre de distribution exceptionnelle ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

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

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.

DROITS PRÉFÉRENTIELS DE SOUSCRIPTION

Les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit de préférence à la souscription des actions de numéraire émises pour réaliser une augmentation de capital.

L'Assemblée Générale qui décide de l'augmentation de capital peut supprimer le droit préférentiel de souscription, au vu du rapport du Conseil d'Administration et du rapport du ou des Commissaires aux comptes.

FRANCHISSEMENTS DE SEUIL

La société n'a pas institué de franchissement de seuil statutaire.

Seuls les franchissements de seuil légaux s'appliquent :

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.

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

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

2.2 INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL

2.2.1 CAPITAL SOCIAL ET DROITS DE VOTE

Au 30 décembre 2016, le capital social de la Société s'élève à 75 342 113,75 € divisé en 60 273 691 actions de 1,25 € de nominal, entièrement libérées et de même catégorie.

Au 30 décembre 2016, le nombre de droits de vote bruts s'élève à 80 909 954 et le nombre de droits de vote exerçables s'élève à 80 853 135.

Les actions sont nominatives ou au porteur suivant le choix de l'actionnaire.

Conformément à l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, les droits de vote sont présentés selon leur calcul « théorique », sur la base de l'ensemble des actions auxquelles est attaché un droit de vote, y compris les actions privées de droit de vote (auto-détention). Ces droits de vote théoriques sont retenus pour le calcul des franchissements de seuils de participation.

2.2.2 TABLEAU D'ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL (AU COURS DES 3 DERNIERS EXERCICES)

(en euros)	Exercice 2016	Exercice 2015	Exercice 2014
Capital en début d'exercice	75 342 113,75 €	69 459 866,25 €	69 346 238,75 €
Augmentation du capital	0 €	5 882 247,50 €	113 627,50 €
Capital en fin d'exercice	75 342 113,75 €	75 342 113,75 €	69 459 866,25 €

En 2014, la Société a constaté une augmentation de capital d'un montant nominal total de 113 627,50 €, par émission de 90 902 actions nouvelles de 1,25 € de valeur nominale chacune, et une prime d'émission de 3 079 370 €, suite à l'exercice obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) qui ont fait l'objet du prospectus ayant reçu le visa de l'AMF n° 10-429 du 7 décembre 2010 et de bons exercés dans le cadre de l'opération d'OBSAAR qui a fait l'objet du prospectus ayant reçu le visa de l'AMF n° 09-225 du 15 juillet 2009.

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

Le 4 février 2015, la Société a procédé au remboursement anticipé de la totalité des OCEANE en circulation à échéance 2016, soit 4 068 186 OCEANE. Ce remboursement a été réalisé par :

- la livraison de 4 536 588 actions nouvelles, en contrepartie de 4 043 284 OCEANE apportées à la conversion ; le capital social a été augmenté d'une somme de 5 670 735 € pour être porté de 69 459 866,25 € à 75 130 601,25 € ;
- le paiement en numéraire de 1 105 399,78 € (soit un prix de 44,39 € par OCEANE) pour les 24 902 OCEANE non présentées à la conversion.

Suite à l'exercice d'OBSAAR en 2015, le capital a été augmenté d'une somme de 211 512,50 € pour être porté à 75 342 113,75 €, par création de 169 210 actions nouvelles.

En 2016, aucune augmentation du capital social n'a été réalisée.

2.2.3 DÉLÉGATIONS CONSENTIES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations accordées par les Assemblées Générale des 23 juin 2016 et 6 novembre 2015, ainsi que l'utilisation qui en a été faite au cours de l'exercice 2016.

Le texte intégral des résolutions approuvées par lesdites assemblées peut être consulté sur le site du Bulletin des annonces légales obligatoires, ainsi que sur le site de la Société (www.orpea-corp.com, Rubrique Actionnaires/Assemblées générales).

AGE DU 6 NOVEMBRE 2015

Nature des autorisations/Montant nominal global maximum	Durée de validité	Utilisation au cours de l'exercice
1 ^{re} 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, sous-plafonnée à 0,2 % pour les mandataires sociaux. Échéance : autorisation caduque à l'issue de l'AGM du 23/06/2016.	26 mois	Oui - cf. 2.2.4

AGM DU 23 JUIN 2016

Nature des autorisations/Montant nominal global maximum	Durée de validité	Utilisation au cours de l'exercice
<p>15^e résolution – Émissions, avec maintien du DPS, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Montant nominal global des augmentations de capital : 30 000 000 € ; ■ Montant nominal maximal des titres de créances : 750 000 000 €. 	26 mois	Néant
<p>16^e résolution – Émission, avec suppression du DPS, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances, par offre au public :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Montant nominal global des augmentations de capital : 7 534 000 € ; ■ Montant nominal maximal des titres de créances : 750 000 000 €. 	26 mois	Néant
<p>17^e résolution – Émission, avec suppression du DPS, d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances par placements privés visés au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Montant nominal global des augmentations de capital : 7 534 000 € ; ■ Montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 €. 	26 mois	Néant
<p>18^e résolution – Émission de valeurs mobilières dans le cadre des 16^e et 17^e 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.</p>	26 mois	Néant
<p>19^e 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. <i>Dans la limite de 10 % du capital.</i> Montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 €.</p>	26 mois	Néant
<p>20^e résolution – Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société, avec suppression du DPS. Montant nominal d'augmentation de capital : 30 000 000 €.</p>	26 mois	Néant
<p>21^e résolution – Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'émission avec maintien ou suppression du DPS des actionnaires (clause de surallocation). <i>Dans la limite de 15 % de l'émission initiale.</i> Montant s'imputant sur chacune des émissions décidées en application des 15^e à 18^e résolutions.</p>	26 mois	Néant
<p>22^e résolution – Émission de titres de capital réservée aux adhérents d'un PEE, avec suppression du DPS des actionnaires. Montant nominal maximum : 400 000 €.</p>	26 mois	Néant
<p>23^e résolution – Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, aux mandataires sociaux et salariés, avec suppression du DPS. <i>Nombre total d'actions pouvant être attribuées : 0,5 % du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil + Nombre total d'actions pouvant être attribuées aux mandataires sociaux : 0,2 % du capital au jour de la décision du Conseil d'Administration.</i></p>	26 mois	Néant
<p>24^e résolution – Octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions aux mandataires sociaux et salariés, avec suppression du DPS en cas de souscription. <i>Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou acquises : 460 000 actions.</i></p>	26 mois	Néant
<p>25^e résolution – Plafond Global des augmentations de capital réalisées en vertu des résolutions 15 à 22 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Montant nominal maximum : 30 000 000 € ; ■ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 000 000 000 €. 	26 mois	
<p>26^e résolution – Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce). Montant nominal maximal : 30 000 000 €.</p>	26 mois	Néant
<p>27^e résolution – Émission de valeurs mobilières donnant droit à attribution de titres de créances et ne donnant pas lieu à augmentation de capital. Montant nominal maximal : 500 000 000 €.</p>	26 mois	Néant

2.2.4 INSTRUMENTS FINANCIERS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

OBLIGATIONS À OPTION DE REMBOURSEMENT EN NUMÉRAIRE ET/OU EN ACTIONS NOUVELLES ET/OU EXISTANTES (« ORNANE »)

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

À 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 2013, le taux de conversion a été ajusté conformément aux modalités des ORNANE à 1,017 action (de 1,25 € de valeur nominale chacune) pour 1 ORNANE.

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

Suite à la distribution d'un dividende de 0,80 € par action intervenue le 8 juillet 2015, par décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 23 juin 2015, le ratio d'attribution d'actions a été

ajusté conformément aux modalités des ORNANE à 1,044 action (de 1,25 € de valeur nominale chacune) pour 1 ORNANE.

Suite à la distribution d'un dividende de 0,90 € par action intervenue le 11 juillet 2016, par décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 23 juin 2016, le ratio d'attribution d'actions a été ajusté conformément aux modalités des ORNANE à 1,057 action (de 1,25 € de valeur nominale chacune) pour 1 ORNANE.

Au 31 décembre 2016, il restait 4 260 519 ORNANE en circulation, douze ORNANE ayant été exercées au cours de l'exercice 2015 et 100 ORNANE ayant été exercées au cours de l'exercice 2016.

Sur la base du capital social au 31 décembre 2016 et compte tenu du nouveau ratio d'attribution d'actions, l'effet dilutif potentiel des ORNANE restant en circulation à cette date est de 3,09 % en cas de remboursement au seuil du forçage de la conversion par la Société (soft-call) sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2016 ou 6,95 % en cas de remboursement uniquement en actions.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Il n'existe pas d'option de souscription d'actions de la Société.

PLAN D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS NOUVELLES AU COURS DE L'EXERCICE 2016

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 novembre 2015 a donné au Conseil d'Administration, dans sa première (1^{re}) résolution, l'autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'Actions de la Société, existantes et/ou à émettre, au bénéfice des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés qui lui sont liées dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 et L. 225-197-2 du Code de Commerce.

L'Assemblée Générale a fixé à 26 mois la durée de validité de l'autorisation qui pourra être utilisée en une ou plusieurs fois.

Le nombre d'actions pouvant être attribué gratuitement ne pourra pas représenter plus de 0,5 % du capital social de la Société constaté au jour de la décision du Conseil d'Administration (dont un maximum de 0,2 % aux mandataires sociaux).

L'Assemblée Générale a décidé que l'attribution des actions de la Société aux Bénéficiaires sera définitive soit (i) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale d'un an et d'une période de conservation d'une durée minimale d'un an, soit (ii) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de deux ans, les bénéficiaires n'étant alors astreints à aucune période de conservation.

Le capital social de la Société étant constitué en 60 273 691 actions au 10 février 2016, le Conseil d'Administration pouvait attribuer au maximum 301 368 actions.

Le Conseil d'Administration du 10 février 2016 a décidé, après décision favorable du Comité des Rémunérations et des Nominations en date du 2 février 2016, de procéder à la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015, en octroyant 118 350 actions à 32 bénéficiaires, dont 13 000 actions à M. Yves Le Masne, Directeur Général, et 13 000 actions à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué.

L'attribution définitive des actions est assortie d'une double condition :

- de présence : les Actions ORPEA ne seraient effectivement et définitivement attribuées, qu'après une période soit de 14 mois soit de 26 mois selon le cas, au terme de laquelle le bénéficiaire doit être resté salarié ou mandataire du Groupe (sauf exceptions légales ou prévues par le Règlement du Plan, notamment celles applicables aux mandataires sociaux - cf. section 8.2.1 « Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire », chapitre II Approbation des conventions et engagements réglementés) ;
- de performance : l'attribution gratuite des actions est conditionnée au respect de l'atteinte des objectifs de chiffre d'affaires et d'EBITDA prévus aux budgets 2015 et 2016 tels que présentés aux séances du Conseil d'Administration de la Société.

À compter de l'attribution définitive des actions à l'issue de la période d'acquisition, les bénéficiaires devront conserver ces actions pendant une période de conservation de 2 ans.

2.2.5 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE SUR 3 ANS

Actionnaires	Au 31 décembre 2016				Au 31 décembre 2015				Au 31 décembre 2014			
	Nbre d'actions	% du capital	Nbre droits vote	% du droit de vote	Nbre d'actions	% du capital	Nbre droits vote	% du droit de vote	Nbre d'actions	% du capital	Nbre droits vote	% du droit de vote
J.-C. MARIAN	4 133 109	6,86 %	8 266 218	10,22 %	4 133 109	6,86 %	7 881 819	11,69 %	4 133 069	7,44 %	7 881 819	12,38 %
CPPIB	8 870 854	14,72 %	17 663 707	21,83 %	8 792 854	14,59 %	8 792 854	13,04 %	8 792 854	15,82 %	8 792 854	13,81 %
SOFINA	3 180 000	5,28 %	6 360 000	7,86 %	3 180 000	5,28 %	3 180 000	4,72 %	3 180 000	5,72 %	3 180 000	4,99 %
FFP INVEST	3 811 353	6,32 %	7 622 706	9,42 %	3 811 353	6,32 %	7 622 706	11,30 %	3 811 353	6,86 %	7 622 706	11,97 %
Standard Life Investments *	2 993 658	4,97 %	2 993 658	3,70 %	/	/	/	/	/	/	/	/
Autodétention	8 731	0,01 %	/	/	11 442	0,02 %	/	/	19 500	0,04 %	/	/
Public	37 275 986	61,84 %	38 003 665	46,97 %	40 344 933	66,94 %	39 954 057	59,25 %	35 540 117	63,96 %	36 009 298	56,56 %
TOTAL	60 273 691	100,00 %	80 909 954	100,00 %	60 273 691	100,00 %	67 431 436	100,00 %	55 567 893	100,00 %	63 668 677	100,00 %

* La société Standard Life Investments (Holdings) Limited, agissant pour le compte de clients dans le cadre d'un mandat de gestion.

ACTIONNARIAT D'ORPEA AU 31 MARS 2017

Actionnaires	Au 31 mars 2017			
	Nbre d'actions	% du capital	Nbre droits vote	% du droit de vote
JC MARIAN	4 133 109	6,86 %	8 266 218	10,22 %
CPPIB	8 870 854	14,72 %	17 663 707	21,83 %
SOFINA	3 180 000	5,28 %	6 360 000	7,86 %
FFP	3 811 353	6,32 %	7 622 706	9,42 %
Standard Life Investments *	2 993 658	4,97 %	2 993 658	3,70 %
Autodétention	8 731	0,01 %	/	/
Public	37 275 986	61,84 %	38 003 665	46,97 %
TOTAL	60 273 691	100,00 %	80 909 954	100,00 %

* La société Standard Life Investments (Holdings) Limited, agissant pour le compte de clients dans le cadre d'un mandat de gestion.

Le 21 septembre 2016, la société Standard Life Investments (Holdings) Limited (1 George Street, EH2 2LL, Edimbourg, Royaume-Uni), agissant pour le compte de clients dans le cadre d'un mandat de gestion, a déclaré, avoir franchi en baisse, le 20 septembre 2016, le seuil de 5 % du capital de la Société et détenir, pour le

compte desdits clients, 2 993 658 actions ORPEA représentant autant de droits de vote, soit 4,97 % du capital et 3,70 % des droits de vote de la Société. Ce franchissement de seuil résulte d'une cession d'actions de la Société sur le marché.

2.2.6 PACTE D'ACTIONNAIRES

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

2.2.7 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'État.

Le tableau ci-dessous reprend, depuis 2013, le montant du dividende par action mis en distribution, ainsi que le régime fiscal qui lui est applicable :

Exercice	Dividende net à l'encaissement <i>(en euros)</i>	Revenu distribué ouvrant droit à abattement de 40 % <i>(en euros)</i>	Revenu distribué n'ouvrant pas droit à abattement de 40 % <i>(en euros)</i>	Total <i>(en euros)</i>
2013	0,70	0,70	Néant	0,70
2014	0,80	0,80	Néant	0,80
2015	0,90	0,90	Néant	0,90

2.2.8 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 a, le 10 février 2016, attribué 118 350 actions gratuites à des salariés et mandataires sociaux du Groupe (représentant à ce jour 0,2 % du capital social). Voir chapitre 2.2.4 ci-avant.

2.2.9 ÉLÉMENTS 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 présent chapitre ;
- 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 ;
- à l'exception des actions bénéficiant d'un droit de vote double, il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôles particuliers ;

- les règles de nomination et de révocation des membres du Conseil d'Administration 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 2016 concerné par ces clauses s'élève, dans les comptes consolidés à cette date, à 2 371 M€.

2.2.10 PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

PROGRAMME DE RACHAT 2016

Conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 juin 2016 a autorisé le Conseil d'Administration à opérer sur les propres actions ORPEA, pendant une période de 18 mois, dans le respect des objectifs et modalités du programme de rachat d'actions : prix maximum d'achat fixé à 100 € par action, sans que le nombre d'actions à acquérir puisse dépasser 10 % du capital social.

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

de liquidité doivent être proportionnés aux objectifs assignés au contrat de liquidité.

Dans le cadre de ce contrat de liquidité, la Société a, au cours de l'exercice 2016 :

- acheté 621 274 actions pour un montant total de 46 190 273,29 € et pour une valeur unitaire moyenne pondérée de 74,3477 € ;
- vendu 625 793 actions pour un montant total de 46 556 807,12 € et pour une valeur unitaire moyenne pondérée de 74,3969 €.

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 2016, la Société détenait 56 819 actions (dont 50 000 achetées en juin 2016) d'une valeur nominale de 1,25 €, représentant 0,09 % du capital social dont la valeur de marché était de 4 361 426,44 € (sur la base du cours au 31 décembre 2016, de 76,76 €).

Ces actions étaient affectées comme suit :

- 4 212 actions, détenues au porteur, affectées à un objectif de liquidité ;
- 52 607 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.

RENOUVELLEMENT 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 22 juin 2017.

Titres concernés : actions ordinaires

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 ;
- 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 ou de toute autre opération qui viendrait à être autorisée par la réglementation en vigueur, 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 ;
- ce pourcentage s'applique à un nombre d'actions ajusté, le cas échéant, en fonction des opérations pouvant affecter le capital social postérieurement à l'Assemblée Générale du 23 juin 2016 ;
- prix maximum d'achat : 150 € ;
- montant global maximal affecté au programme : 907 661 505 € ;
- 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 22 juin 2017.



GOVERNANCE D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE

3.1 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	53	3.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LE GROUPE	81
3.1.1 Déclaration sur le régime de gouvernement d'entreprise	53	3.2.1 Environnement de contrôle	81
3.1.2 Composition du Conseil d'Administration	53	3.2.2 Les activités de contrôle	82
3.1.3 Modalités de l'exercice de la Direction Générale	62	3.2.3 Organisation du contrôle interne	83
3.1.4 Organisation du Conseil	63	3.2.4 Dispositif de contrôle interne	83
3.1.5 Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	67	3.2.5 Les acteurs et organes du contrôle interne	84
3.1.6 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs soumis à la consultation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 juin 2017	73	3.2.6 Dispositif de Contrôle Interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable	86
3.1.7 Rapport du Conseil d'Administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	76	3.3 ANNEXE	89
3.1.8 Tableau de synthèse de la conformité par la Société des recommandations du Code AFEP-MEDEF	78	3.4 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	94
3.1.9 État récapitulatif des opérations réalisées en 2016 par les mandataires sociaux sur le titre ORPEA (Article 223-26 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers)	80	3.5 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	95

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le présent chapitre intègre, pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, le rapport du Président du Conseil d'Administration rendant compte :

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

À titre liminaire, nous vous informons que figurent au chapitre 2 du document de référence :

- les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale, à la section 2.1.4 - « Assemblée des actionnaires » ;
- l'énoncé des éléments susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique, à la section 2.2.9 - « Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique » ;
- la répartition du capital d'ORPEA au 31 décembre 2016, à la section 2.2.5 - « Actionnariat de la Société ».

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

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Conseil d'Administration de la Société a approuvé le présent chapitre dans sa séance du 27 avril 2017.

3.1 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1.1 DÉCLARATION SUR LE RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

ORPEA se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF (novembre 2016, 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 indique les raisons de ce choix.

Le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités est régi par un Règlement intérieur (ci-après, « le Règlement intérieur »), qui a été mis à jour pour la dernière fois le 18 janvier 2017 pour modifier la liste des décisions pour lesquelles le Directeur Général doit recueillir l'approbation préalable du Conseil d'Administration. Le Règlement intérieur figure en annexe du présent document de référence.

3.1.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÈGLES GÉNÉRALES RELATIVES À LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET À LA NOMINATION DES ADMINISTRATEURS

Les statuts de la Société prévoient que le Conseil d'Administration est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, personnes physiques ou personnes morales.

Les membres du Conseil d'Administration sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sur proposition du Conseil d'Administration après avis du Comité des Nominations et des Rémunérations. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'Assemblée Générale.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, la durée des fonctions des membres du Conseil d'Administration est de quatre ans

renouvelable, l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.

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

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

Composition du Conseil d'Administration

Les débats et la vision stratégique du Conseil d'Administration sont enrichis par la diversité des parcours et la complémentarité des compétences des administrateurs, ainsi que par la représentation équilibrée des femmes et des hommes et la présence de plusieurs nationalités en son sein.

Au 31 décembre 2016, le Conseil d'Administration était composé de douze administrateurs, dont un administrateur représentant les salariés, dont les noms, qualités et fins de mandat sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

Nom et prénom / Société	Qualité	Fin de mandat
Dr Jean-Claude MARIAN	Administrateur et Président du CA	AGO 2019
Monsieur Yves LE MASNE	Administrateur	AGO 2019
Monsieur Alexandre MALBASA	Administrateur	AGO 2017
Monsieur Jean-Patrick FORTLACROIX	Administrateur	AGO 2018
FFP Invest, représentée par Monsieur Thierry de PONCHEVILLE	Administrateur	AGO 2019
Madame Sophie MALARME-LECLOUX	Administrateur	AGO 2017
Monsieur Alain CARRIER	Administrateur	AGO 2019
Madame Bernadette CHEVALLIER-DANET	Administrateur	AGO 2017
Monsieur Christian HENSLEY	Administrateur	AGO 2020
Madame Laure BAUME	Administrateur	AGO 2020
Madame Brigitte LANTZ	Administrateur	AGO 2020
Madame Sophie KALAJIDIAN	Administrateur représentant les salariés	AGO 2018

Au 27 avril 2017, le Conseil d'Administration était composé de douze administrateurs, dont un administrateur représentant les salariés, dont les noms, qualités, et fins de mandat sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

Nom et prénom / Société	Qualité	Fin de mandat
Monsieur Philippe CHARRIER, en remplacement de Dr Jean-Claude MARIAN	Administrateur et Président du CA	AGO 2019
Monsieur Yves LE MASNE	Administrateur	AGO 2019
Monsieur Alexandre MALBASA	Administrateur	AGO 2017
Monsieur Jean-Patrick FORTLACROIX	Administrateur	AGO 2018
FFP Invest, représentée par Monsieur Thierry de PONCHEVILLE	Administrateur	AGO 2019
Madame Sophie MALARME-LECLOUX	Administrateur	AGO 2017
Madame Joy VERLÉ, en remplacement de Monsieur Alain CARRIER	Administrateur	AGO 2019
Madame Bernadette CHEVALLIER-DANET	Administrateur	AGO 2017
Monsieur Christian HENSLEY	Administrateur	AGO 2020
Madame Laure BAUME	Administrateur	AGO 2020
Madame Brigitte LANTZ	Administrateur	AGO 2020
Madame Sophie KALAJIDIAN	Administrateur représentant les salariés	AGO 2018

Dans sa séance du 28 mars 2017, suite à la démission de M. Jean-Claude Marian de ses fonctions d'administrateur et de Président du Conseil d'Administration, prenant effet immédiatement à l'issue de ladite séance, le Conseil d'Administration a nommé en remplacement M. Philippe Charrier en qualité d'administrateur et Président du Conseil d'Administration, pour la durée restant à courir du mandat de M. Jean-Claude Marian.

Dans sa séance du 27 avril 2017, suite à la démission de M. Alain Carrier de ses fonctions d'administrateur, prenant effet immédiatement à l'issue de ladite séance, le Conseil d'Administration a nommé en remplacement Mme Joy Verlé, en qualité d'administrateur, pour la durée restant à courir du mandat de M. Alain Carrier.

Jean-Claude MARIAN

Né le 24 mars 1939 (de nationalité française).

M. 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.

M. Marian a siégé au Conseil d'Administration jusqu'au 28 mars 2017, date à laquelle il a démissionné de ses fonctions d'administrateur et de Président du Conseil d'Administration de la Société. À cette même date, il a été nommé Président d'honneur de la Société par le Conseil d'Administration.

M. Marian n'exerce plus aucun mandat au sein du groupe ORPEA.

M. Marian reste l'un des actionnaires de référence d'ORPEA avec 4 133 109 actions détenues à ce jour.

Philippe CHARRIER

Né le 2 août 1954 (de nationalité française).

M. Charrier, diplômé d'HEC Paris dispose d'une longue expérience en tant que dirigeant de groupes dans la santé et dans les produits de consommation grand public.

Il est actuellement Président Exécutif du groupe Ponroy Santé, spécialiste européen des produits de santé naturels grand public. Avant cela, il a été PDG de Labco de 2011 à 2015, puis Président Exécutif jusqu'en 2016. De 2006 à 2010, il a été PDG d'Oenobiol, spécialiste européen des compléments alimentaires pour la santé et la beauté. Auparavant, il a été PDG de Procter & Gamble France pendant sept ans. Il a aussi été Président du Conseil de Surveillance de Spotless jusqu'en 2010 et administrateur de Lafarge jusqu'en 2016, et est actuellement administrateur de Rallye et de MédiPôle Partenaire.

Il est par ailleurs Fondateur et Président de l'association Clubhouse France pour la réinsertion sociale et professionnelle de personnes fragilisées par des troubles psychiques.

M. Charrier a été nommé administrateur d'ORPEA par cooptation suite à la démission de son mandat d'administrateur par M. Marian lors de la séance du Conseil d'Administration du 28 mars 2017, pour la durée restante du mandat de M. Marian, à savoir jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Lors de cette même séance, il a été nommé Président du Conseil d'Administration.

Il est proposé aux actionnaires de ratifier la cooptation de M. Charrier lors de l'Assemblée Générale du 22 juin 2017.

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur d'ORPEA.
- Président du Conseil d'Administration d'ORPEA.

Mandats en cours hors Groupe :

- Président Directeur Général d'Alphident, société holding gérant le Groupe Ponroy Santé.
- Administrateur de Rallye.
- Administrateur de MédiPôle Partenaires.

Détient : 100 actions.

Yves LE MASNE

Né le 4 octobre 1962 (de nationalité française).

M. 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 d'abord exercé au sein du Groupe les fonctions de Responsable du contrôle de gestion, puis de Directeur administratif et financier. En 2006, il est devenu membre du Conseil d'Administration et a été nommé Directeur Général Délégué. Depuis le 15 février 2011, il exerce les fonctions de Directeur Général d'ORPEA. Son long parcours dans le Groupe lui confère une connaissance approfondie des activités du Groupe et de son organisation.

Administrateur d'ORPEA depuis 2006 ; dernier renouvellement : 23 juin 2015, jusqu'à l'issue de la première réunion du Conseil d'Administration suivant l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Directeur Général d'ORPEA depuis 2011 ; dernier renouvellement : le 28 mars 2017, pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de la première réunion du Conseil d'Administration suivant l'Assemblée Générale ordinaire qui se réunira en 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2020.

Détient : 18 779 actions.

Mandats en cours dans le Groupe :

■ En France

Administrateur et Directeur Général	ORPEA SA.
Président SAS	CLINEA, La Saharienne, Résidence Saint Luc, La Clairière, Clinique de Champvert, MDR La Cheneraie, Organig, société de Champvert, Maja, Résidence La Cheneraie, Immobilière Leau Bonneveine, Mediter, Clinique de Soins de Suite et de Réadaptation du bois Guillaume, Le Clos St Sébastien 44, SFI France, Douce France Santé, Massilia Gestion Santé, Mex, Hôtel de l'Espérance, La Chavannerie, Home la Tour, Holding Mandres, Le Château de Bregy, Holding Mieux Vivre, Les Grands Pins, Château de Champlatreux, Emcejidey, Le Clos Saint Grégoire, Clinique Marigny, Sud Ouest Santé, Maison de Santé Marigny, Clinique du Parc, Clinique Gallieni, Résidence du Port, Clinique Médicale de Goussonville, Archimède le Village, Clinique Montevideo - SAS La Tourelle, Clinique du Vieux Château d'Oc, TCP DEV, Age Partenaires, Ap Bretigny, L'Oasis Palmeraie, Bon Air, Résidence l'Ambarroise, Alice Anatole & Cie, Actiretraite Montgeron, Clinique du Cabriol, Clinique du Pont du Gard.
Président de SPPICAV	Amundi Immobilier Novation Santé OPCI.
Représentant permanent d'ORPEA (administrateur)	Résidence du Moulin, Le Vieux Château, Les Charmilles, Immobilière de Santé.
Représentant permanent de CLINEA	Sancellemoz (administrateur), Société civile des Praticiens du Grand Pré (Président).
Représentant permanent NIORT 94	SCS Bordes & Cie (Gérant).
Président et administrateur Association	Association Maisons de Retraite de la Picardie.
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, IDF Résidences Retraite, La Maison d'Ombeline, Domea, Vivrea, ORPEA Dev, SPI, Amarmau, NIORT 94, SARL 97, L'Allochon, L'Ombrière, Sogimob, Résidence du Parc de Bellejame, Résidence de Savigny, Résidence de la Puisaye, La Venetie, France Doyenne de Santé, Douce France Santé Arcachon, Douce France Santé Dourdan, Regina Renouveau, Marc Aurele Immobilier, DFS Immobilier, CRF Santé, Gueroult, Clinique du Château de Loos, Résidence Les Cédres, SARL Ancienne Abbaye, Le Verger d'Anna, Les Buissonnets, Parassy, PCM Santé, Le Village de Boissise le Roi.
Gérant de SNC	Les Jardins d'Escudié, Margaux Pony, Than.Co, De la Maison Rose, Brechet, SNC Des Parrans, Les Acanthes.
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, Âge d'Or, Gambetta, Croix Rousse, Les Dornets, Château d'Angleterre, Montchenot, 115 rue de la Santé, L'Abbaye, Les Tamaris, 3 Passage Victor Marchand, Fauriel, Port Thureau, ORPEA de l'Abbaye, Rue des 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 BA, Le Barbaras, La Sélika, JEM2, Château de la Chardonnière, 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, Matisse Santé, Sci du Mont d'Aurelle, Les Orangers, Du Grand Parc, Ansi, BRBT, Du Jardin des Lys, De la Rue de Londres, Château de Loos, Berlaumont, Les Oliviers, SCI Barbusse, SCI Normandy Cottage Foncier, SCI du Bois Guillaume Rouen, SCI Rezé, Livry Vauban 2020, Sequoia, SCI du Parc St Loup, SCI Larry, SCI Ardennaise, De Peix, Les Jardins de Castelviel, Cerdane, Villa Morgan, SCI de la Marne, SCI Ried Santé, Saint Victoret, Méditerranée, Officéa Santé.

■ Au Luxembourg

Gérant de CENTRAL & EASTERN EUROPE CARE SERVICES HOLDING et de GERMAN CARE SERVICES ENTERPRISE.

■ En Pologne

Président du Conseil de Surveillance de MEDI-SYSTEM.

■ En République tchèque

Membre du Conseil d'Administration de SENIOR HOLDING S.R.O et de SENEcura S.R.O.

■ En Autriche

Gérant de SeneCura Kliniken- undHeimebetriebsgesellschaftm.b.H., SeneCura SozialzentrumTrofaiaich - HausVerbena GmbH, SeneCura SozialzentrumKammern - HausViola GmbH, SeneCura SozialzentrumKnittelfeld - HausWegwarte GmbH, SeneCura SozialzentrumSöchau - HausKamille GmbH et de SeneCura SozialzentrumFeldbach - HausMelisse GmbH.

■ En Allemagne

Membre du Conseil de Surveillance de CELENUS SE.

■ En Espagne

Président du Conseil d'Administration de Union Sanyres SL, Sanyres Sur SRU, Reyes de Aragon SL, ResidenciaCiutat Diagonal Esplugues SLU et d'Accomodore Assistencial SL.

■ Au Portugal

Administrateur unique d'ORPEA Portugal IMMO SA et d'IMMORPEA SA.

Mandats en cours hors Groupe :

- Gérant de la SCI VILLA DE LA MAYE.

Alexandre MALBASA

Né le 21 décembre 1958 (de nationalité française).

M. Alexandre Malbasa est Docteur en droit ; il exerce la profession d'avocat ; il apporte son expertise en matière juridique et judiciaire et a une bonne connaissance du Groupe et de son activité.

Administrateur d'ORPEA depuis 1996.

Dernier renouvellement : 20 juin 2013, jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Détient : 42 actions.

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur d'ORPEA.

Mandats en cours hors Groupe :

- Aucun.

Jean-Patrick FORTLACROIX

Né le 14 septembre 1957 (de nationalité française).

Expert-comptable diplômé, titulaire d'un DESS Banque et Finances et d'une Maîtrise de sciences et techniques comptables et financières, M. Jean-Patrick Fortlacroix, expert-comptable et Commissaire aux comptes, dispose d'une expertise en matière immobilière, fiscale, et de consolidation, notamment dans les secteurs sanitaire et médico-social.

Administrateur d'ORPEA depuis 2011.

Dernier renouvellement : 25 juin 2014, jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Détient : 153 actions.

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur d'ORPEA.

Mandats en cours hors Groupe :

- Président de la SA ADD EQUATION.
- Gérant de la SARL CADECO.

FFP INVEST, dont le représentant permanent est M. Thierry MABILLE de PONCHEVILLE

La société FFP Invest est une société reconnue pour la sélectivité de ses investissements et pour son accompagnement à long terme dans des sociétés leaders dans leur secteur d'activité et présentant de bonnes perspectives de croissance.

Administrateur d'ORPEA depuis 2012.

Dernier renouvellement : 23 juin 2015, jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Détient : 3 811 353 actions.

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur d'ORPEA.

Mandats en cours hors Groupe :

Conseils de Surveillance	Vice-présidente et membre du Conseil de Surveillance d'IDI. Membre du Conseil de Surveillance d'ONET. Membre du Conseil de Surveillance de ZODIAC Aerospace. Membre du Conseil de Surveillance d'IDI Emerging Markets (Luxembourg).
Présidente de SAS	Présidente de la société financière GUIRAUD SAS.
Conseils d'Administration	Administrateur de LT Participations. Administrateur d'IPSOS. Administrateur de SEB SA. Administrateur de SANEF. Administrateur de Gran Via 2008. Administrateur de Tikehau Capital Advisors.
Autres mandats	Gérante de FFP-Les Grésillons. Membre du Comité Exécutif de LDAP.

Thierry MABILLE de PONCHEVILLE

Né le 6 octobre 1955 (de nationalité française).

M. Thierry Mabilille de Poncheville, représentant permanent de FFP INVEST au Conseil d'Administration d'ORPEA, est titulaire d'un DEA de droit international privé (Université de Bordeaux) et d'un Master en Affaires internationales (Pittsburgh University).

Il est actuellement Directeur Général Délégué des Établissements Peugeot Frères, Holding du groupe familial Peugeot et Directeur juridique Groupe.

Il apporte son expertise tirée d'une riche expérience professionnelle tant en France qu'à l'étranger, ainsi qu'une bonne connaissance des règles de gouvernance.

Mandats en cours dans le Groupe :

- Représentant permanent de FFP Invest au Conseil d'Administration d'ORPEA.

Mandats en cours hors Groupe :

- Directeur Général Délégué des Établissements Peugeot Frères.
- Directeur Général Délégué de Groupe PSP SA.
- Gérant suppléant de la Société Civile du Bannot.

Sophie MALARME-LECLOUX

Née le 6 octobre 1970 (de nationalité belge).

Mme Sophie Malarme-Lecloux dispose d'une expérience professionnelle de plus de 20 ans en entreprise. Diplômée d'un MBA de la Solvay Brussels School of Economics and Management (ULB), elle débute sa carrière chez IBM avant de rejoindre l'équipe Corporate Banking d'ING Bruxelles. En 2002, elle poursuit sa carrière au sein du groupe SOFINA, où pendant 14 ans, elle a exercé diverses responsabilités tant au niveau de la Direction financière que de l'équipe d'investissement. En 2015, elle crée la société FreeBe Sprl destinée au conseil en stratégie, leadership et innovation et à l'accompagnement de dirigeants, d'entrepreneurs et d'équipes. Elle dispose d'une expérience d'administrateur de plus de 10 ans.

Administrateur d'ORPEA depuis 2013.

Prochain renouvellement : Assemblée Générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Détient : 50 actions.

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur d'ORPEA.

Mandats en cours hors Groupe :

- Administrateur de Befimmo SA.
- Administrateur de CBO Territoria SA.
- Gérante de FreeBe Sprl.

Alain CARRIER

Né le 17 août 1967 (de nationalité canadienne).

M. Alain Carrier est titulaire d'un baccalauréat en droit de l'Université Laval de Québec, d'un DESS en droit de la Sorbonne à Paris et d'une maîtrise en droit de l'Université Columbia.

M. Alain Carrier compte plus de 22 années d'expérience dans le secteur des services financiers. Avant d'entrer à CPPIB, il était administrateur délégué de la division de banque d'investissement de Goldman Sachs & Co. à New York et à Londres. Il a été auparavant collaborateur au cabinet d'avocats Sullivan & Cromwell à New York. À titre de Directeur Général et responsable des placements européens, il assure actuellement la direction et la coordination de toutes les activités de CPPIB en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique.

Administrateur depuis 2013.

Dernier renouvellement : 23 juin 2015, jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Détient : 1 action.

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur d'ORPEA.

Mandats en cours hors Groupe :

- Administrateur d'INTERPARKING.
- Gérant de CPP INVESTMENT BOARD EUROPE et de CPPIB CREDIT EUROPE.

Bernadette CHEVALLIER-DANET

Née le 5 décembre 1958 (de nationalité française).

Mme Bernadette Chevallier-Danet a effectué l'essentiel de sa carrière dans les métiers du tourisme et de l'hôtellerie. Elle a occupé successivement des fonctions d'encadrement dans les finances, le commercial et le marketing au Club Méditerranée, puis dans le Groupe Accor, puis de Direction Générale dans l'hôtellerie indépendante.

Administrateur depuis 2014.

Prochain renouvellement : Assemblée Générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Détient : 42 actions.

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur d'ORPEA.

Mandats en cours hors Groupe :

- Aucun.

Christian HENSLEY

Né le 11 février 1974 (de nationalité américaine).

M. Christian Hensley a commencé sa carrière dans la division des services d'investissement de Salomon Brothers à New York. Il a ensuite exercé pendant onze ans dans le secteur du capital-investissement et du capital de croissance chez Charterhouse Group et chez Planier Capital, avant de rejoindre en 2012 le groupe Placements relationnels de l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada (Canada Pension Plan Investment Board-CPPIB).

Il est diplômé de l'Université de Pennsylvanie et d'un M.B.A. de Harvard Business School.

Il siège au Conseil d'Administration de 21st Century Oncology. Il a également par le passé siégé au Conseil d'Administration de cinq sociétés évoluant dans les secteurs des services aux entreprises, des soins de santé, des communications et de l'éducation.

Administrateur d'ORPEA depuis le 23 juin 2016.

Prochain renouvellement : Assemblée Générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Détient : 1 action.

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur d'ORPEA.

Mandats en cours hors Groupe :

- Administrateur de 21st Century Oncology.

Brigitte LANTZ

Née le 5 janvier 1953 (de nationalité française).

Mme Brigitte Lantz est médecin spécialiste en néphrologie, diplômée de la Faculté de Médecine de Paris, praticien hospitalier à l'hôpital Necker et titulaire d'un DEA en endocrinologie.

Depuis 2007, Mme Brigitte Lantz est conseiller auprès du Directeur Général de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris et appartient au Comité de Pilotage de l'insuffisance rénale et dialyse à la DGOS au ministère des Affaires sociales et de la Santé. De 2002 à 2012, Mme Brigitte Lantz a été conseiller de plusieurs ministres de la santé (Jean-François Mattei, Philippe Douste-Blazy, Xavier Bertrand) et chargée de mission auprès de Roselyne Bachelot et de François Fillon. Mme Brigitte Lantz a été Commissaire du Gouvernement en 2002 pour les décrets organisant la dialyse en France. De 1997 à 2002, Mme Brigitte Lantz a été conseiller technique de la Directrice des Hôpitaux (Claire Bazy-Malaury), puis conseiller médical du Directeur Général de l'Hospitalisation et des Soins (Édouard Couty). De 1991 à 1997, Mme Brigitte Lantz a exercé en médecine libérale, dans des cliniques de dialyse. De 1979 à 1991, Mme Brigitte Lantz a été chef de projet international aux laboratoires Servier (DRD).

Mme Brigitte Lantz est également secrétaire générale de la Fondation du Rein et de la Fondation Princesse Margarita de Roumanie pour la France.

Par ailleurs, elle a publié plusieurs ouvrages médicaux.

Administrateur d'ORPEA depuis le 14 décembre 2016.

Prochain renouvellement : Assemblée Générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Détient : 5 actions.

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur d'ORPEA.

Mandats en cours hors Groupe :

- Aucun.

Laure BAUME

Née le 10 septembre 1975 (de nationalité française).

Diplômée d'HEC Paris, Mme Laure Baume exerce depuis 2014 les fonctions de Directrice Générale Adjointe, Directrice Clients d'Aéroports de Paris, et fait partie du Comité Exécutif d'Aéroports de Paris. Depuis 2015, au sein du groupe Aéroports de Paris, elle est également membre du Conseil de Direction de la Société de Distribution Aéroportuaire (co-entreprise), de Relay@adp (co-entreprise), de EPIGO (co-entreprise) et est également membre administrateur d'ORPEA depuis le 14 décembre 2016.

Avant cela, à partir de 2006, Mme Baume a exercé les fonctions de Directrice Marketing France et Directrice Suisse de Club Méditerranée, puis de Directrice Générale de la Business Unit Nouveaux Marchés Europe-Afrique et Marketing Stratégique du Groupe, et membre du Comité de Direction Générale.

Mme Baume a débuté sa carrière au sein du groupe américain Kraft Foods (aujourd'hui Mondelez), où elle a exercé les fonctions de Chef de produit, Responsable Catégorie et Chef de marque, à Paris et à New York.

Administrateur d'ORPEA depuis le 14 décembre 2016.

Prochain renouvellement : Assemblée Générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Détient : 50 actions.

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur d'ORPEA.

Mandats en cours hors Groupe :

- Administrateur de Média Aéroports de Paris (co-entreprise).

Joy VERLÉ

Née le 23 mai 1979 (de nationalité française).

Mme Joy Verlé a rejoint Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) en 2016 et y exerce depuis les fonctions de *Principal in Relationship Investments* (investissements dans des sociétés cotées ou sur le point d'être introduites en Bourse).

Diplômée d'HEC Paris en 2003, elle a d'abord exercé des fonctions de conseil en Fusions/Acquisitions et Marchés de capitaux au sein de la banque Morgan Stanley. Puis, en 2006, elle a rejoint le fonds Bregal Capital pour y mener des opérations d'investissement Private Equity dans les domaines de l'éducation, des énergies renouvelables et de la santé, fonds dont elle a été *Partner*. Elle a également par le passé siégé au Conseil d'Administration de trois sociétés dans les secteurs de l'éducation et des énergies renouvelables.

Administrateur d'ORPEA depuis le 27 avril 2017, en remplacement de M. Alain Carrier, démissionnaire.

Prochain renouvellement : Assemblée Générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Détient : 0 action.

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur d'ORPEA.

Mandats en cours hors Groupe :

- Aucun.

Sophie KALAJDJIAN, administrateur représentant les salariés

Née le 8 décembre 1977 (de nationalité française).

Représentante élue du Comité d'Entreprise ORPEA, Mme Sophie Kalaidjian, assiste depuis janvier 2015 aux réunions du Conseil d'Administration.

Juriste de formation, Sophie Kalaidjian est salariée dans le Groupe depuis près de 12 ans. Elle occupe actuellement les fonctions de Responsable juridique CLINEA ; à ce titre, elle participe au développement et au contrôle de la conformité des cliniques du Groupe à la législation sanitaire applicable à leur exploitation. Par sa connaissance du Groupe, elle apporte un éclairage complémentaire aux débats du Conseil.

Administrateur d'ORPEA représentant les salariés depuis 2015.

Prochain renouvellement : Assemblée Générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Une représentation équilibrée des femmes et des hommes

Au 31 décembre 2016, sur un total de onze administrateurs (hors l'administrateur représentant les salariés), quatre femmes siégeaient au sein du Conseil d'Administration, soit une proportion de 36 %.

Selon le Code AFEP-MEDEF, en matière de représentation des hommes et des femmes au sein des Conseils, la proportion de femmes devait être « d'au moins 40 % de femmes à compter de l'Assemblée Générale de l'année 2016 ».

La loi du 27 janvier 2011, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes, prévoit que le seuil de 20 % devait être atteint à l'issue de l'Assemblée Générale 2014, et que le seuil de 40 % devra être atteint à l'issue de l'Assemblée Générale de l'année 2017.

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 27 avril 2017, a décidé de procéder à la cooptation de Mme Joy Verlé en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Alain Carrier, démissionnaire.

Si l'Assemblée Générale ratifie les cooptations, le renouvellement, et la nomination, qui lui sont proposés, le nombre de femmes au sein du Conseil d'Administration serait de quatre, pour un Conseil d'Administration composé de 10 administrateurs (hors l'administrateur représentant les salariés), soit une proportion de femmes de 40 %.

Rappel sur le renouvellement des mandats d'administrateur en 2016

Aucun renouvellement de mandat d'Administrateur n'est intervenu à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2016.

Mandats d'administrateur arrivant à échéance en 2017

Les mandats d'administrateur de :

- M. Alexandre Malbasa ;
- Mme Sophie Mallarme-Lecloux ;
- Mme Bernadette Chevallier-Danet.

Mandat par cooptation soumis à la ratification de l'Assemblée Générale du 22 juin 2017

M. Charrier a été nommé administrateur d'ORPEA par cooptation suite à la démission de son mandat d'administrateur par M. Marian lors de la séance du Conseil d'Administration du 28 mars 2017, pour la durée restante du mandat de M. Marian, à savoir jusqu'à

l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Lors de cette même séance, il a été nommé Président du Conseil d'Administration.

Il est proposé aux actionnaires de ratifier la cooptation de M. Charrier lors de l'Assemblée Générale du 22 juin 2017.

L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

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

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

Le Conseil d'Administration considère qu'un membre du Conseil est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

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

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, salarié, dirigeant mandataire social exécutif 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 dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;

- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur ou Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans.

Le Conseil d'Administration a constaté que tous les administrateurs font preuve d'objectivité, ces derniers ayant d'ailleurs estimé que la conduite des réunions du Conseil d'Administration laisse assez de place aux débats et aux échanges d'opinions.

Le Conseil d'Administration du 27 avril 2017 sur rapport du Comité des Rémunérations et Nominations, a constaté que les administrateurs suivants étaient considérés comme indépendants :

- M. Philippe Charrier ;
- M. Jean-Patrick Fortlacroix ;
- FFP Invest (et M. Thierry de Poncheville) ;
- Mme Sophie Malarme-Lecloux ;
- Mme Joy Verlé ;
- Mme Bernadette Chevallier ;
- M. Christian Hensley ;
- Mme Laure Baume ; et
- Mme Brigitte Lantz.

En outre, si l'Assemblée Générale en date du 22 juin 2017 devait décider la nomination de M. Coirbay en tant qu'administrateur, ce dernier serait également considéré comme administrateur indépendant.

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

JETONS DE PRÉSENCE

L'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2016 a arrêté le montant des jetons de présence à allouer globalement aux administrateurs à un montant de 500 000 € maximum.

Le montant des jetons de présence réparti entre les administrateurs comporte une part variable prépondérante en fonction de l'assiduité, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Les jetons de présence sont effet répartis selon les modalités suivantes :

- pour la participation aux réunions du Conseil d'Administration (pour les administrateurs non salariés) : une somme forfaitaire

maximum annuelle de 35 000 €, dont 15 000 € de partie fixe et 20 000 € de partie variable, une somme de 2 500 € étant décomptée par absence à partir de la deuxième absence ;

- pour la participation aux réunions des Comités d'Études (Comité d'Audit et Comité des Nominations et des Rémunérations) : une somme de 2 000 € par séance, ce jeton étant doublé pour les Présidents du Comité ;
- pour l'administrateur salarié : une somme de 1 000 € par séance.

Sur la base de ces modalités, un montant total brut de 381 125 € a ainsi été distribué aux administrateurs début 2017 au titre de l'exercice 2016, pour un total de huit réunions du Conseil d'Administration et sept réunions de ses Comités :

Administrateurs	Jetons de présence (Montant brut) – Exercice 2016			Total
	Conseil d'Administration	Comité d'Audit	Comité des Nominations et des Rémunérations	
J.C. Marian	35 000 €			35 000 €
Y. Le Masne	35 000 €			35 000 €
A. Malbasa	35 000 €	8 000 €		43 000 €
J.P. Fortlacroix	35 000 €	16 000 €		51 000 €
T. De Poncheville	35 000 €	8 000 €	12 000 €	55 000 €
A. Carrier	27 500 €	6 000 €	6 000 €	39 500 €
S. Malarme-Lecloux	35 000 €		6 000 €	41 000 €
B. Chevallier	35 000 €		6 000 €	41 000 €
S. Kalaidjian	8 000 €			8 000 €
C. Hensley	21 875 €	2 000 €		23 875 €
L. Baume	4 375 €			4 375 €
B. Lantz	4 375 €			4 375 €
TOTAUX	311 125 €	40 000 €	30 000 €	381 125 €

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.

En outre, le Règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que l'administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel, dans lequel il pourrait directement ou indirectement être impliqué. Il s'abstient de participer aux débats et délibérations correspondantes.

Absence de conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs des mandataires sociaux à l'égard du groupe ORPEA, et leurs intérêts privés. Le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur Général Délégué, n'exercent aucune activité professionnelle ou de mandat social en dehors du Groupe susceptibles de générer une relation d'affaires avec le Groupe. Il n'existe pas entre les administrateurs et le Groupe de contrats ou accords. Il n'existe pas de flux financiers entre les administrateurs et le Groupe, à l'exception de M. Malbasa qui a perçu des honoraires au cours de l'exercice 2016. Ces flux ont été considérés comme non significatifs.

Absence de condamnation ou d'incrimination des mandataires sociaux

À la connaissance de la Société, les mandataires sociaux n'ont, au cours des cinq dernières années, fait l'objet, 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.

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.

Contrats de services

Il n'existe pas de contrats de services liant les membres du Conseil d'Administration à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat, à l'exception des services rendus par M. Alexandre Malbasa au titre de ses prestations d'assistance en matière de contentieux.

LES OBLIGATIONS DES ADMINISTRATEURS DÉFINIES DANS LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Se reporter à la section 3.5 – « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ».

3.1.3 MODALITÉS DE L'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

À l'issue de la séance du 15 février 2011, le Conseil d'Administration a décidé de scinder les fonctions de Président et de Directeur Général. Ces modalités d'exercice de la Direction Générale ont été maintenues jusqu'à présent.

M. Yves Le Masne a depuis lors exercé les fonctions de Directeur Général, et M. Philippe Charrier a été nommé Président du Conseil d'Administration le 28 mars 2017 suite à la démission de M. Jean-Claude Marian, qui avait exercé ce mandat depuis plusieurs années.

Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa séance du 28 mars 2017, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, de renouveler par anticipation le mandat de Directeur Général de M. Yves Le Masne, pour une durée de quatre années prenant fin à l'issue de la première réunion du Conseil d'Administration suivant l'Assemblée Générale Ordinaire

qui se réunira en 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2020.

Le Conseil d'Administration du 28 mars 2017 a également décidé de renouveler par anticipation le mandat du Directeur Général Délégué chargé de l'exploitation de la Société, M. Jean-Claude Brdenk, pour une durée de quatre années prenant fin à l'issue de la première réunion du Conseil d'Administration suivant l'Assemblée Générale Ordinaire qui se réunira en 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2020.

Le Conseil d'Administration, lors de sa séance en date du 28 mars 2017, a nommé M. Philippe Charrier en qualité de Président du Conseil d'Administration pour la durée restante du mandat qui avait été donné à M. Marian, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

RÔLE ET POUVOIRS DU PRÉSIDENT

Le Président du Conseil d'Administration représente le Conseil d'Administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

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

RÔLE ET POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Directeur Général dirige la Société et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances 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 :

- tout investissement/acquisition de tout actif non immobilier dans un pays où le Groupe est déjà présent et concernant une activité existante du Groupe (déjà développée par une Business Unit du Groupe), d'un montant unitaire par opération strictement supérieur à 25 M€ (25 000 000 €) ;
- tout désinvestissement/cession de tout actif non immobilier d'un montant unitaire supérieur à 5 M€ ;
- tout investissement/acquisition de tout actif immobilier, dans un pays où le Groupe est déjà présent, d'un montant unitaire par opération strictement supérieur à 50 M€ ;
- tout désinvestissement/cession de, tout actif immobilier, dans un pays où le Groupe est déjà présent, d'un montant unitaire par opération strictement supérieur à 50 M€ ;
- tout investissement/acquisition réalisé par le Groupe dans un pays où il n'était jusqu'alors pas présent ou concernant une nouvelle activité (qui n'est pas encore développée par une Business Unit du Groupe) ;
- tout emprunt ou financement d'un montant unitaire supérieur à 100 M€, ou modification d'un emprunt ou financement existant d'un montant supérieur à 100 M€, étant précisé que les opérations de financement quel que soit leur montant ne peuvent entraîner une dilution sans avoir été expressément autorisées par le Conseil d'Administration (le Directeur

Général devant en informer le Conseil d'Administration lors de sa prochaine séance pour tout emprunt ou financement supérieur à 50 M€) ;

- la constitution de caution, aval ou garantie d'un montant unitaire supérieur à 100 M€ (le Directeur Général devant en informer le Conseil d'Administration lors de sa prochaine séance en cas de montant supérieur à 50 M€) ;
- toute décision relative à l'orientation stratégique d'une société du Groupe ou toute modification substantielle de cette orientation ou de l'activité d'une société ;
- l'adoption et la modification du budget annuel ou du plan d'affaires d'ORPEA ou du Groupe ;
- toute opération sur le capital (et notamment, sans que cette liste soit limitative : fusion, scission, apport partiel d'actifs, augmentation ou réduction de capital, émission de toutes valeurs mobilières, création de catégorie d'actions) ;
- la politique de distribution de dividendes ou toute autre forme de distribution faite par la Société à ses actionnaires ;
- la rémunération des mandataires sociaux de la Société ;
- tout recrutement important (rémunération annuelle brute supérieure à 200 K€) ;
- tout plan ou attribution de stock-options, actions gratuites, intéressement ou participation.

RÔLE ET POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

En qualité de Directeur Général Délégué chargé de l'exploitation, M. Jean-Claude Brdenk dispose, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs de direction et de représentation que le Directeur Général.

Le Conseil d'Administration lui a conféré, de façon énonciative et non limitative, les pouvoirs suivants :

- diriger et contrôler les établissements du Groupe ;

- nommer et révoquer dans les exploitations tous agents, fixer les conditions de leur admission, ainsi que les traitements, salaires, et gratifications ;
- aux effets ci-dessus, passer et signer tous actes et pièces, constituer tous mandataires spéciaux, et généralement faire tout ce qui sera nécessaire pour l'administration générale des établissements du Groupe et l'exécution des décisions du Conseil ou du Directeur Général.

LIMITATIONS APPORTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

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

3.1.4 ORGANISATION DU CONSEIL

LA TENUE DES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Il est convoqué, par tous moyens (lettre, télécopie, courrier électronique, et même verbalement) par le Président du Conseil d'Administration.

Les convocations peuvent être transmises par le Secrétaire du Conseil. Sauf circonstances particulières, elles sont expédiées par écrit huit jours au moins avant chaque réunion, accompagnées de l'ordre du jour et du procès-verbal du dernier Conseil. Elles précisent le lieu de la réunion qui peut être le siège social ou tout autre endroit.

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

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

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Un administrateur peut se faire représenter par un autre administrateur muni d'un pouvoir spécial.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, à l'exception du choix d'exercice de la Direction Générale qui est adopté à la majorité des deux tiers des membres présents.

La voix du Président est prépondérante.

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

FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le fonctionnement du Conseil d'Administration est régi par les dispositions légales et réglementaires, ainsi que par les statuts et le Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Le Règlement intérieur a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires et statutaires afin de préciser les modalités de fonctionnement du Conseil et éventuellement, de ses Comités d'Études, dans l'intérêt de la société ORPEA et de ses actionnaires.

Ce règlement prévoit notamment les règles de confidentialités et de révélation des conflits d'intérêts. Il précise également les différentes règles relatives aux opérations sur le titre de la Société et les obligations de déclaration et de publicité s'y rapportant.

Le texte intégral du Règlement intérieur figure en annexe du présent rapport.

ATTRIBUTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

- prendre les décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales et financières du Groupe et veille à leur mise en œuvre par la Direction Générale ;
- se prononcer sur les opportunités d'investissement, en particulier d'acquisitions ou de cessions, susceptibles d'affecter de façon significative le résultat, la structure du bilan ou le profil de risque du Groupe ;
- arrêter les comptes annuels et semestriels et préparer l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- déterminer la politique de rémunération des mandataires sociaux sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations ;

- examiner, chaque année, avant la publication du rapport annuel, et sur une base individuelle, la situation des administrateurs, puis communiquer aux actionnaires le résultat de son analyse afin de déterminer les administrateurs indépendants de la Société ;
- approuver le rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

Les membres du Conseil d'Administration sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la Société.

ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2016

Un calendrier prévisionnel des réunions du Conseil d'Administration est élaboré en concertation avec les administrateurs en début d'année.

Sur la base de ce calendrier, l'ordre du jour de la réunion est adressé aux administrateurs par courrier électronique dans la semaine qui précède la réunion. Les documents, dont l'examen est nécessaire à la prise de décision des administrateurs sont, dans la mesure du possible, joints à cet ordre du jour.

Le procès-verbal de chaque réunion fait l'objet d'une approbation expresse lors de la réunion suivante du Conseil.

Le Conseil s'est réuni à 8 reprises au cours de l'exercice 2016 (9 fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence a été de 94,72 % (96,3 % au cours de l'exercice précédent).

Stratégie opérationnelle et financière du Groupe

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil a continué à porter une attention particulière à la stratégie du Groupe, et notamment son développement à l'international.

Dans le cadre de la poursuite de la stratégie qu'il avait arrêtée, le Conseil d'Administration a notamment autorisé au cours de l'exercice 2016, l'acquisition des groupes suivants :

- SANYRES (groupe espagnol de maisons de retraite) ;
- SPITEX (groupe suisse de soins à domicile).

En outre, le Conseil d'Administration s'est prononcé sur la politique de financement du Groupe en autorisant la souscription de prêts de type « Schuldschein » pour une enveloppe d'un montant maximum de 300 M€.

Arrêté des comptes sociaux et consolidés

Le Conseil d'Administration a examiné et arrêté les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2015, les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2016, ainsi que les rapports de gestion y afférant.

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

L'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

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

Gouvernance

Le Conseil d'Administration a déterminé, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, les montants de la rémunération variable, pour l'exercice 2015, de M. Yves Le Masne, Directeur Général, et de M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué à l'exploitation, en fonction des objectifs qui leur avaient été assignés pour cet exercice, sur la base du mode de calcul précédemment arrêté par le Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration a également déterminé les objectifs de la rémunération variable de ces mandataires sociaux pour l'exercice 2016.

En outre, le Conseil d'Administration a approuvé au début de l'année 2016, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le projet de plan global d'intéressement des mandataires sociaux et du management du Groupe, prévoyant notamment l'attribution gratuite d'actions conditionnée à l'atteinte d'objectifs prédéfinis.

Le Conseil d'Administration a également :

- arrêté les résolutions et les documents prévus par la loi concernant l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires ;
- renouvelé la délégation financière consentie au Directeur Général en matière de conclusion d'opérations de financement et d'octroi de garanties, caution et avals au nom de la Société ;
- autorisé la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions de la Société ;
- étudié l'information qui lui a été fournie concernant les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques au travers des travaux du Comité d'Audit.

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

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

Le Conseil d'Administration renouvelle chaque année son auto-évaluation, dans une approche d'amélioration continue du fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités.

LES COMITÉS D'ÉTUDES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration a mis en place deux Comités d'Études (le Comité d'Audit et le Comité des Nominations et des Rémunérations) à qui il a confié des missions spécifiques en vue de préparer et d'enrichir les délibérations du Conseil.

Ces Comités interviennent dans le strict cadre des missions qui leur ont été dévolues par le Conseil et dont le périmètre est précisé par le Règlement intérieur. Ils préparent ses travaux, font des propositions ou recommandations, mais ne disposent d'aucun pouvoir décisionnel.

La composition de ces Comités, leurs missions et leurs travaux en 2016 sont précisés et détaillés ci-après.

Le Comité d'Audit

La composition du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit se compose actuellement des quatre membres suivants :

- M. Jean-Patrick Fortlacroix, Président du Comité,
- M. Thierry de Poncheville,
- M. Alain Carrier, et,
- M. Alexandre Malbasa.

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

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

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

La mission du Comité d'Audit

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

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

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

Le Comité s'appuie sur le rapport du Groupe de travail sur le Comité d'Audit de l'AMF du 22 juillet 2010 pour mener ses travaux.

Le Comité d'Audit est chargé d'examiner les méthodes comptables et les modalités d'évaluation des actifs du Groupe, les projets de comptes sociaux et consolidés de la Société avant leur présentation au Conseil, l'examen et suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes, en particulier, concernant le bien fondé des prestations de services autres que la certification des comptes, les propositions sur le renouvellement des Commissaires aux comptes, des conventions réglementées, la clarté des informations qui seront fournies aux actionnaires et au marché ainsi que d'examiner les niveaux de risque et les procédures pour s'en prémunir ainsi que les engagements hors bilan significatifs.

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

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

Le fonctionnement du Comité d'Audit

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

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

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

Activité du Comité d'Audit en 2016

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2016.

Lors de ces réunions, le Comité d'Audit a notamment :

- examiné les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2015, ainsi que les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2016 ;
- pris connaissance des travaux des Commissaires aux comptes sur leurs travaux intérimaires portant sur l'efficacité du contrôle interne d'ORPEA, notamment sur les établissements et les systèmes d'information.

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

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

Le Comité des Nominations et des Rémunérations

La composition du Comité des Nominations et des Rémunérations

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

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

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

La mission du Comité des Nominations et des Rémunérations

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

- d'éclairer la décision du Conseil sur les modalités d'exercice de la Direction Générale et sur le statut des dirigeants mandataires sociaux ;

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

Activité du Comité des Nominations et des Rémunérations en 2016

En 2016, le Comité s'est réuni à 3 reprises.

Examen de l'indépendance des administrateurs

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

Ratification, renouvellement et nomination d'administrateurs en 2016

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a émis ses recommandations concernant la ratification de la nomination, par voie de cooptation, de M. Christian Hensley.

Représentation équilibrée des femmes et des hommes

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a examiné la composition du Conseil d'Administration en termes de représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Il a activement contribué à l'élargissement du Conseil d'Administration en décembre 2016 via la nomination de Mmes Brigitte Lantz et Laure Baume en qualité d'administratrices, portant à 36 % la proportion de femmes au sein du Conseil d'Administration au 31 décembre 2016.

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 27 avril 2017, a également, sur les recommandations du Comité des Nominations et des Rémunérations, décidé de procéder à la cooptation de Mme Joy Verlé en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Alain Carrier, démissionnaire.

Si l'Assemblée Générale ratifie les cooptations, le renouvellement, et la nomination, qui lui sont proposés, le nombre de femmes au sein du Conseil d'Administration serait de quatre, pour un Conseil d'Administration composé de 10 administrateurs (hors l'administrateur représentant les salariés), soit une proportion de femmes de 40 %, conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration

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

La synthèse des réponses à ce questionnaire a été effectuée sur une base anonyme et présentée au Conseil d'Administration du 20 avril 2016.

Rémunération des mandataires sociaux

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a fait part au Conseil des propositions des montants de la rémunération variable, pour l'exercice 2015, de M. Yves Le Masne, Directeur Général, et de M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué à l'exploitation, en fonction des objectifs qui leur avaient été assignés pour cet exercice, sur la base du mode de calcul précédemment arrêté par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration a également déterminé, sur proposition dudit Comité, les critères de la rémunération variable de ces derniers pour l'exercice 2016.

Intéressement des mandataires sociaux et du management

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a étudié le projet de plan global d'intéressement des mandataires sociaux et du management du Groupe, et a émis ses recommandations au Conseil d'Administration. Ce dernier a approuvé ce plan le 10 février 2016.

Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a étudié le projet de plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et fait ses recommandations au Conseil d'Administration.

Sur la base de ces recommandations, la Direction Générale travaille activement à l'amélioration continue du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, et en présentera au Comité des Nominations et des Rémunérations une version mise à jour, tenant notamment compte du départ de M. Jean-Claude Marian, dont la succession en tant que Président du Conseil d'Administration est assurée par M. Philippe Charrier.

3.1.5 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

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

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

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

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

RÉMUNÉRATIONS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION – JEAN-CLAUDE MARIAN (SITUATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2016)

Le 23 juin 2015, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération brute annuelle du Président du Conseil d'Administration à 550 K€.

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

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

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Jean-Claude Marian (Tableau 1 – nomenclature AMF)

(en milliers d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	575	585
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	575	585

0 : non applicable.

Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Jean-Claude Marian (par la Société, les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce et la ou les sociétés contrôlantes) (Tableau 2 – nomenclature AMF)

(en milliers d'euros)	Exercice 2015		Exercice 2016	
	Montants dus	Montants versés ⁽¹⁾	Montant dus	Montants versés
Rémunération fixe	550	550	550	550
Rémunération variable annuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	25	23,5	35	25
Avantages en nature	0	0	0	0
TOTAL	575	573,5	585	575

(1) Hors régularisations au titre des exercices précédents pour un montant total de 53 K€.

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

N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
-	0	0	0	0	0

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par M. Jean-Claude Marian (Tableau 5 - nomenclature AMF)

N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
-	0	0

Actions de performance attribuées durant l'exercice à M. Jean-Claude Marian par l'émetteur et par toute société du Groupe (Tableau 6 - nomenclature AMF)

N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
-	0	0	0	0	0

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

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
-	0	0

RÉMUNÉRATIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ À L'EXPLOITATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

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

La part variable de la rémunération de MM. Le Masne et Brdenk est déterminée à hauteur de 75 % par des objectifs quantitatifs, et à hauteur de 25 % par des objectifs qualitatifs.

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

Dans sa séance du 26 octobre 2016, le Conseil d'Administration a décidé de :

- maintenir les mêmes critères quantitatifs pour l'exercice 2016 que ceux qui avaient été retenus pour l'exercice 2015, à savoir :
 - pour 35 % de la rémunération variable : augmentation du free cash flow par action mesurée en comparant le free cash flow/action au 31 décembre 2014 avec le free cash flow/action au 31 décembre 2015,
 - pour 15 % de la rémunération variable : augmentation du résultat net de N+1/N de plus de 12 % à périmètre constant et amélioration des marges d'EBITDA et d'EBIT,
 - pour 15 % de la rémunération variable : amélioration ou maintien du ratio endettement/EBITDA,
 - pour 10 % de la rémunération variable : performance des acquisitions 2014 au moins égale à ce qui a été présenté dans le budget et les business plans d'acquisition (contrôle de l'effet relatif).

- fixer les objectifs qualitatifs pour l'exercice 2016 comme suit :
 - Un reporting « qualité », régulier, standardisé, sur l'ensemble du périmètre faisant notamment ressortir :
 - les taux d'occupation, par pays/filiales, avec analyse des variations/évolutions, notamment pour les établissements récemment ouverts ;
 - le suivi qualité auprès des « clients » du Groupe, résultats d'enquêtes « clients » internes et par les tiers, taux de plaintes, nombre d'incidents rapportés, rapports des autorités de surveillance et tous autres indicateurs significatifs ;
 - benchmark sur ces critères avec la concurrence (quand les informations sont disponibles) ;
 - présentation par Jean-Claude Brdenk sur ces questions deux fois par an (fin du 1^{er} semestre et fin d'année).
 - Mise à disposition de l'information au Conseil d'Administration :
 - mise à disposition de la documentation des points à l'ordre du jour à au moins J-5 ;
 - reporting régulier en Conseil d'Administration de la performance des acquisitions, comparée avec les business plans initiaux ;
 - mise à disposition d'un projet de budget détaillé et commenté de l'année N+1 au plus tard en janvier de l'année N, faisant ressortir les hypothèses retenues et mise en perspective avec la stratégie du Groupe ;
 - communication des projets de communications financières avant la tenue des Conseils (J-2).

Rémunération du Directeur Général – M. Yves Le Masne (situation au titre de l'exercice 2016)

Rémunération fixe

Lors de la réunion du 25 mars 2013, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a fixé la rémunération fixe brute annuelle à 720 000 €, qui est restée inchangée jusqu'à l'exercice 2016 inclus.

Rémunération variable

Sur la base des critères quantitatifs et qualitatifs décrits ci-dessus, lors de la réunion du 4 mai 2017, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a fixé sa rémunération variable brute, au titre de l'exercice 2016, à un montant global de 499 500 €.

Indemnités liées à la cessation des fonctions

Lors de la réunion du 25 mars 2013, le Conseil d'Administration a décidé le principe d'une indemnité susceptible d'être due à la suite de cessation du mandat social de M. Yves Le Masne.

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 M. Yves Le Masne au sein du Groupe depuis plusieurs années, de son importante contribution à son développement, et de la cessation de son contrat de travail, le Conseil d'Administration a décidé l'octroi d'une indemnité de cessation de fonction en cas :

- de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'Administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ; ou
- de changement de contrôle (le changement de contrôle s'entendant de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement,

viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci) ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné.

Le paiement de cette indemnité serait également subordonné au respect de la condition suivante : la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux 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 deux 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 M. Yves Le Masne peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les six mois suivant la fin de ses fonctions.

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

Au cours de l'exercice 2016, il n'a été versé à M. Yves Le Masne aucune indemnité de cessation de fonctions.

Autres avantages

M. Le Masne bénéficie de la souscription d'une assurance chômage, dont les primes sont prises en charge par la Société. Ces primes s'élèvent pour l'exercice 2016 à 61 515 €.

M. Le Masne bénéficie d'une voiture de fonction.

M. Le Masne bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé.

M. Le Masne ne bénéficie d'aucune option de souscription d'action (stock-option).

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

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Yves Le Masne (Tableau 1 – nomenclature AMF)

(en milliers d'euros, brut)	Exercice 2015 (K€)	Exercice 2016 (K€)
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 227,5	1 258
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	799,2
TOTAL	1 227,5	2 057,2

Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Yves Le Masne (par la Société, les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce et la ou les sociétés contrôlantes) (Tableau 2 - nomenclature AMF)

(en milliers d'euros, brut)	Exercice 2015 (k€)		Exercice 2016 (k€)	
	Montants dus	Montants versés	Montant dus	Montants versés
Rémunération fixe	720	720	720	720
Rémunération variable	335	288	399,6	335
Rémunération exceptionnelle	144	200	99,9	144
Jetons de présence	25	23,5	35	25
Avantages en nature	3,5	3,5	3,5	3,4
TOTAL	1 227,5	1 235	1 258	1 227,4

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à M. Yves Le Masne par la Société et par toute société du Groupe (Tableau 4 - nomenclature AMF)

N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
-	0	0	0	0	0

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

N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
-	0	0

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

N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Plan A 10 février 2016	13 000	799 240 €	10 avril 2017	10 avril 2019	Atteinte des objectifs de CA et EBITDA prévus aux budgets 2015 et 2016 tels que présentés au Conseil d'Administration

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

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
-	0	0

Rémunération du Directeur Général Délégué – M. Jean-Claude Brdenk (situation au titre de l'exercice 2016)

Rémunération fixe

Lors des réunions du 29 avril 2014 et du 17 novembre 2015, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a fixé sa rémunération fixe brute annuelle à 640 000 €.

Rémunération variable

Sur la base des critères quantitatifs et qualitatifs décrits ci-dessus, lors de la réunion du 4 mai 2017, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a fixé sa rémunération variable brute, au titre de l'exercice 2016, à un montant global de 444 000 €.

Indemnités liées à la cessation des fonctions

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

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

Compte tenu de l'implication de M. Jean-Claude Brdenk au sein du Groupe depuis plusieurs années, de son importante contribution à son développement, et de la cessation de son contrat de travail, le Conseil d'Administration a décidé l'octroi d'une indemnité de cessation de fonction en cas :

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

Le paiement de cette indemnité serait également subordonné au respect de la condition suivante : la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux 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 deux 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 M. Jean-Claude Brdenk peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les six mois suivant la fin de ses fonctions.

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

Au cours de l'exercice 2016, il n'a été versé à M. Jean-Claude Brdenk aucune indemnité de cessation de fonctions.

Autres avantages

M. Jean-Claude Brdenk bénéficie de la souscription d'une assurance chômage, dont les primes sont prises en charge par la Société. Ces primes s'élèvent pour l'exercice 2016 à 61 515 €.

M. Jean-Claude Brdenk bénéficie d'une voiture de fonction.

M. Jean-Claude Brdenk bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé.

M. Brdenk ne bénéficie d'aucune option de souscription d'action (stock-option).

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

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Jean-Claude Brdenk (Tableau 1 – nomenclature AMF)

(en milliers d'euros)	Exercice 2015 (k€)	Exercice 2016 (k€)
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 070,1	1 088,5
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	799,2
TOTAL	1 070,1	1 887,7

Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Jean-Claude Brdenk (par la Société, les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce et la ou les sociétés contrôlantes) (Tableau 2 - nomenclature AMF)

(en milliers d'euros)	Exercice 2015 (K€)		Exercice 2016 (K€)	
	Montants dus	Montants versés	Montant dus	Montants versés
Rémunération fixe	640	640	640	640
Rémunération variable	297,6	260	355,2	297,6
Rémunération exceptionnelle	128	100	88,8	128
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	4,5	4,5	4,5	4,5
TOTAL	1 070,1	1 004,5	1 088,5	1 070,1

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

N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
-	0	0	0	0	0

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

N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
-	0	0

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

N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Plan A 10 février 2016	13 000	799 240 €	10 avril 2017	10 avril 2019	Atteinte des objectifs de CA et EBITDA prévus aux budgets 2015 et 2016 tels que présentés au Conseil d'Administration

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

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
-	0	0

**Synthèse au titre de l'exercice 2016 de la situation des dirigeants mandataires sociaux
(Tableau 11 – nomenclature AMF)**

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> Début mandat : AG 2015 Fin mandat : CA du 28/03/2017		X		X		X		X
Yves Le Masne <i>Directeur Général</i> Début mandat : AG 2015 Fin mandat : AG 2019		X		X	X			X
Jean-Claude Brdenk <i>Directeur Général Délégué</i>		X		X	X			X

RÉMUNÉRATIONS VERSÉES À M. ALEXANDRE MALBASA

Outre les jetons de présence, il a été versé en 2016 à M. Alexandre Malbasa la somme de 444 256 € HT à titre d'honoraires, en rémunération de son assistance en matière de contentieux et précontentieux.

**3.1.6 ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE
DE L'EXERCICE 2016 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX
EXÉCUTIFS SOUMIS À LA CONSULTATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
DES ACTIONNAIRES DU 22 JUIN 2017**

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef (article 26.1) auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Société soumet à la consultation des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Marian, ancien Président du Conseil d'Administration, M. Le Masne, Directeur Général, et M. Brdenk, Directeur Général Délégué.

Jean-Claude Marian

Président du Conseil d'Administration

Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	550 K€	Rémunération identique à l'exercice précédent.
Rémunération variable annuelle	Néant	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable pluriannuelle.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	Néant	Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice clos.
Rémunération exceptionnelle	Néant	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Indemnité de prise de fonctions	Néant	Cette information est sans objet.
Indemnité de cessation des fonctions : indemnité de départ/ indemnité de non-concurrence	Néant	Il n'existe pas d'engagement de cette nature.
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Pas de régime de retraite supplémentaire.
Jetons de présence	35 K€	Les jetons de présence sont répartis selon les modalités suivantes : ■ Pour la participation aux réunions du Conseil d'Administration : une somme forfaitaire maximum annuelle de 35 000 €, dont 15 000 € de partie fixe et 20 000 € de partie variable, une somme de 2 500 € étant décomptée par absence à partir de la deuxième absence.
Avantages de toute nature	Néant	Le dirigeant ne bénéficie pas d'avantage en nature.

Yves Le Masne
Directeur Général

Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	720 K€	Montant identique à l'exercice précédent.
Rémunération variable annuelle	399,6 K€	Rémunération variable composée de : ■ part quantifiable (75 %) octroyée en intégralité ; et, ■ part qualitative (25 %) octroyée à 95 %.
Rémunération variable pluriannuelle	Cet élément est sans objet.	Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable pluriannuelle.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	13 000 actions (valorisation : 799,2 K€)	Conditions de performance : Atteinte des objectifs de CA et EBITDA prévus aux budgets 2015 et 2016 tels que présentés au Conseil d'Administration. Pourcentage du capital représenté par l'attribution : 0,2 %. Date d'autorisation de l'AG et du numéro de la résolution : AGE du 6 novembre 2015, 1 ^{re} résolution. Date de la décision d'attribution par le Conseil : 10 février 2016.
Rémunération exceptionnelle	99,9 K€	Part exceptionnelle octroyée en totalité (20 % de la rémunération variable totale) au regard de la surperformance du Groupe.
Indemnité de prise de fonctions	Cet élément est sans objet.	Cette information est sans objet.
Indemnité de cessation des fonctions : indemnité de départ/indemnité de non-concurrence	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos.	Description des modalités et conditions de l'engagement pris par la société : Une telle indemnité serait versée par ORPEA : ■ en cas de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'Administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ; ou ■ en cas de changement de contrôle (le changement de contrôle s'entendant de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci) ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné. Cette indemnité sera allouée par le Conseil d'Administration sous réserve que la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédant celui du départ du mandataire concerné ait été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle), une réduction proportionnelle de ce montant étant prévue au cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédents était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible non exceptionnelle et aucune indemnité n'étant versée en dessous d'un taux de 50 %. Un dispositif particulier est prévu en cas de départ dans les 24 mois de la nomination. Si le dirigeant peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les 6 mois suivant la fin de ses fonctions, cette indemnité ne pourra pas lui être versée. Date de décision du Conseil : 25 mars 2013 et 25 avril 2013. Date de soumission à l'AG et du numéro de la résolution dans le cadre de la procédure des conventions réglementées : AGM du 20 juin 2013, 5 ^e résolution.
Régime de retraite supplémentaire	Cet élément est sans objet.	Le dirigeant n'est pas éligible à un régime de retraite supplémentaire.
Jetons de présence	35 K€	Les jetons de présence sont répartis selon les modalités suivantes : ■ Pour la participation aux réunions du Conseil d'Administration : une somme forfaitaire maximum annuelle de 35 000 €, dont 15 000 € de partie fixe et 20 000 € de partie variable, une somme de 2 500 € étant décomptée par absence à partir de la deuxième absence.
Avantages de toute nature	3,5 K€	Le dirigeant bénéficie d'une voiture de fonction.

Jean-Claude Brdenk
Directeur Général Délégué

Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	640 K€	Montant identique à l'exercice précédent.
Rémunération variable annuelle	355,2 K€	Rémunération variable composée de : ■ part quantifiable (75 %) octroyée en intégralité ; et, ■ part qualitative (25 %) octroyée à 95 %.
Rémunération variable pluriannuelle	Cet élément est sans objet.	Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable pluriannuelle.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	13 000 actions (valorisation : 799,2 K€)	Conditions de performance : Atteinte des objectifs de CA et EBITDA prévus aux budgets 2015 et 2016 tels que présentés au Conseil d'Administration. Pourcentage du capital représenté par l'attribution : 0,2 %. Date d'autorisation de l'AG et du numéro de la résolution : AGE du 6 novembre 2015, 1 ^{re} résolution. Date de la décision d'attribution par le Conseil : 10 février 2016.
Rémunération exceptionnelle	88,8 K€	Part exceptionnelle octroyée en totalité (20 % de la rémunération variable totale) au regard de la surperformance du Groupe.
Indemnité de prise de fonctions	Cet élément est sans objet.	Cette information est sans objet.
Indemnité de cessation des fonctions : indemnité de départ/ indemnité de non-concurrence	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos.	Description des modalités et conditions de l'engagement pris par la Société : Une telle indemnité serait versée par ORPEA : ■ en cas de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'Administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ; ou ■ en cas de changement de contrôle (le changement de contrôle s'entendant de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci) ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné. Cette indemnité sera allouée par le Conseil d'Administration sous réserve que la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédant celui du départ du mandataire concerné ait été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle), une réduction proportionnelle de ce montant étant prévue au cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédents était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible non exceptionnelle et aucune indemnité n'étant versée en dessous d'un taux de 50 %. Un dispositif particulier est prévu en cas de départ dans les 24 mois de la nomination. Si le dirigeant peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les 6 mois suivant la fin de ses fonctions, cette indemnité ne pourra pas lui être versée. Date de décision du conseil : 25 mars 2013 et 25 avril 2013. Date de soumission à l'AG et du numéro de la résolution dans le cadre de la procédure des conventions réglementées : AGM du 20 juin 2013, 6 ^e résolution.
Régime de retraite supplémentaire	Cet élément est sans objet.	Le dirigeant n'est pas éligible à un régime de retraite supplémentaire.
Jetons de présence	Cet élément est sans objet.	Le dirigeant ne perçoit pas de jetons de présence.
Avantages de toute nature	4,5 K€	Le dirigeant bénéficie d'une voiture de fonction.

3.1.7 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Par le présent rapport établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le Conseil d'Administration expose les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux mandataires sociaux.

L'Assemblée Générale Mixte du 22 juin 2017 est appelée à approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de 2017, sur la base de ce rapport. À cette fin, quatre résolutions sont présentées concernant respectivement le Président du Conseil d'Administration, la Direction Générale et la Direction Générale Déléguée.

Le Conseil d'Administration se réfère notamment aux recommandations du code AFEP-MEDEF pour la détermination des rémunérations et avantages consentis aux mandataires sociaux.

Conformément à ces recommandations, et sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration a veillé à ce que la politique de rémunération respecte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de comparabilité, de cohérence, de transparence et de mesure, et prenne en compte les pratiques du marché.

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rémunération de M. Jean-Claude Marian, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 28 mars 2017, au titre de 2017

Rémunération fixe

La rémunération annuelle de base de M. Jean-Claude Marian s'élevant à 550 000 € (rémunération inchangée en 2017 rapport à 2016), M. Jean-Claude Marian a quitté ses fonctions de Président du Conseil d'Administration le 28 mars 2017 ; il a été décidé de lui verser en 2017 une rémunération déterminée au pro rata de cette rémunération annuelle de base, soit 137 500 €, et ce au titre de l'exercice de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration entre le 1^{er} janvier 2017 et le 28 mars 2017.

Rémunération variable annuelle et autres éléments de rémunération

M. Jean-Claude Marian ne perçoit aucune rémunération variable. Il ne perçoit aucun autre élément de rémunération, ou avantage en nature. Il ne lui a été versé aucune indemnité, sous quelle que forme que ce soit, à l'occasion de sa démission de ses mandats d'administrateur et de Président du Conseil d'Administration.

Rémunération de M. Philippe Charrier, Président non-exécutif du Conseil d'Administration, au titre de 2017

Rémunération fixe

M. Philippe Charrier a été coopté comme administrateur et nommé Président du Conseil le 28 mars 2017. Une rémunération fixe annuelle brute de 120 000 € lui est attribuée en totalité pour l'exercice 2017 en sa qualité de Président non-exécutif du Conseil d'Administration, à laquelle s'ajoutent les jetons de présence en sa qualité d'administrateur.

Rémunération variable annuelle et autres éléments de rémunération

M. Philippe Charrier ne perçoit aucune rémunération variable. Il ne perçoit aucun autre élément de rémunération, ou avantage en nature.

RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Principes

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations et après avoir pris connaissance d'une étude comparative des rémunérations pour des postes similaires conduite par un cabinet extérieur, a défini la décomposition cible de la rémunération du Directeur Général et du Directeur Général Délégué comme suit :

- pour un tiers, une rémunération fixe ;
- pour un tiers, une rémunération variable ; et
- pour le dernier tiers, un intéressement à long terme au capital de la Société.

En application de cette proposition, pour l'exercice 2017, la rémunération du Directeur Général et du Directeur Général Délégué est déterminée comme suit :

- Directeur Général :
 - rémunération fixe : 720 000 € (inchangée pour la sixième année consécutive),
 - rémunération variable : un bonus cible de 70 % de la rémunération fixe avec un maximum de 150 % du bonus cible en cas de surperformance, soit un bonus total maximum de 105 % (150 % x 70 %) de la rémunération fixe,

- un plan d'intéressement à long terme sous forme d'attribution d'actions gratuites ou autre plan similaire (« LTIP ») à hauteur d'un maximum de 100 % de la rémunération fixe, en valeur IFRS définie par un cabinet indépendant ;

■ Directeur Général Délégué :

- rémunération fixe : 640 000 € (inchangée par rapport à l'exercice précédent),
- rémunération variable : un bonus cible de 70 % de la rémunération fixe avec un maximum de 150 % du bonus cible en cas de surperformance, soit un bonus total maximum de 105 % (150 % x 70 %) de la rémunération fixe,
- un plan d'intéressement à long terme sous forme d'attribution d'actions gratuites ou autre plan similaire (« LTIP ») à hauteur d'un maximum de 100 % de la rémunération fixe, en valeur IFRS définie par un cabinet indépendant.

En outre, le Directeur Général et le Directeur Général Délégué bénéficient de la mise à disposition d'un véhicule de fonction en tant qu'unique avantage en nature.

Critères

La rémunération variable se décompose elle-même entre :

- une part liée à des objectifs quantifiables, correspondant à une proportion cible de 80 % de la rémunération variable totale ; et,
- une part liée à des objectifs qualitatifs, correspondant à une proportion cible de 20 % de la rémunération variable totale.

Les objectifs correspondant à la rémunération variable du Directeur Général et du Directeur Général Délégué pour 2017 sont définis principalement comme suit :

- **S'agissant de la part liée aux objectifs quantifiables (80 %) :**
 - croissance du chiffre d'affaires ;
 - croissance organique du chiffre d'affaires et de l'EBITDA ;
 - croissance de l'EBITDA et amélioration de sa marge comparée à l'exercice N-1 ;
 - augmentation du free cash flow par action ;
 - augmentation du résultat net consolidé normalisé ;
 - évolution du ratio de levier financier retraité.
- **S'agissant de la part liée aux objectifs qualitatifs (20 %) :**
 - la mise en œuvre d'un plan de succession couvrant aussi les niveaux N-1 et le déploiement d'une politique de gestion et de développement des principaux managers ;
 - les résultats de l'enquête annuelle de satisfaction ;
 - le renforcement de la détention immobilière.

■ S'agissant du LTIP en actions :

- montant égal à la part fixe du salaire, valorisé en actions en valeur IFRS définie par un cabinet indépendant, ayant comme date de référence la date du Conseil d'Administration du 4 mai 2017 ;
- objectif : l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) comparée à la moyenne de l'évolution du MSCI Europe hors Royaume-Uni (regroupant plus de 300 sociétés en Europe hors Royaume-Uni) et du CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les deux exercices 2017 et 2018 ;
- LTIP maximal atteint si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA (TSR), est supérieure ou égale à 10 % de la moyenne des deux indices sur la période ;
- LTIP minimal (c'est-à-dire 0) si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA (TSR), est inférieure ou égale à la moyenne des deux indices sur la période ;
- LTIP au prorata si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA (TSR) est situé entre 0 et 10 % au-dessus de la moyenne des deux indices, sur la période ;
- les actions seraient acquises selon la condition de performance après une période de deux ans à laquelle s'ajoutera une période de conservation de deux ans ;
- périodes de référence : moyenne du cours de Bourse d'ORPEA sur la période du 1^{er} janvier 2019 au 30 avril 2019, à laquelle s'ajoutera le dividende versé au titre de l'exercice 2018, comparée à cette même moyenne sur la période courant du 1^{er} janvier 2017 au 30 avril 2017, à laquelle s'ajoute le dividende versé au titre de l'exercice 2016 ;
- les mandataires sociaux auraient l'obligation de conserver 25 % des actions acquises jusqu'à la fin de leur mandat.

ENGAGEMENT À L'ÉGARD DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ, SUR LE FONDEMENT DE L'ARTICLE L. 225-90-1 DU CODE DE COMMERCE

Lors de la séance du Conseil d'Administration en date du 28 mars 2017, et à l'occasion du renouvellement des mandats de Directeur Général et de Directeur Général Délégué de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk respectivement, le Conseil d'Administration a confirmé le maintien du dispositif d'indemnité prévu en cas de cessation de ces mandats.

Ce dispositif a été déterminé et décidé lors des séances du Conseil d'Administration en date du 25 mars 2013 et du 25 avril 2013.

Eu égard à l'importante contribution du Directeur Général et du Directeur Général Délégué au développement du Groupe depuis plusieurs années, et compte tenu de leur renonciation passée à leur contrat de travail, ce dispositif prévoit que ces derniers aient droit au versement d'une indemnité correspondant à vingt-quatre (24) mois de rémunération brute fixe et variable (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés) en cas de cessation de leurs fonctions de dirigeant mandataire social.

Le versement de cette indemnité s'applique dans les cas suivants :

- en cas de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'Administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ; ou,

- en cas de changement de contrôle ⁽¹⁾ ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné.

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

Dans l'hypothèse où MM. Le Masne et Jean-Claude Brdenk pourraient faire valoir leurs droits à la retraite de base à taux plein dans les six mois suivant la fin de leurs fonctions, cette indemnité ne pourrait pas leur être versée.

(1) Le changement de contrôle s'entend de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci.

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

Règle de gouvernance	Application de la règle par ORPEA	Conformité
Référentiel de gouvernement d'entreprise	Code AFEP-MEDEF 2013	
Organisation des pouvoirs de direction (dissociation ou non des pouvoirs entre Président et DG)	Dissociation PCA/DG	Conforme
Justification du choix - limitation de pouvoirs	Limitation par le CA des pouvoirs du DG	
Représentation équilibrée H/F au sein du CA : la proportion des administrateurs de chaque sexe ne pourra pas être inférieure à 40 % à l'issue de la 1 ^{er} AGO qui suivra le 1 ^{er} janvier 2017	Au 31 décembre 2016, sur un total de onze administrateurs (hors l'administrateur représentant les salariés), quatre femmes siégeaient au sein du Conseil d'Administration, soit une proportion de 36 %. Si l'Assemblée Générale ratifie les cooptations, le renouvellement, et la nomination, qui lui sont proposés, le nombre de femmes au sein du Conseil d'Administration serait de quatre, pour un Conseil d'Administration composé de 10 administrateurs (hors l'administrateur représentant les salariés), soit une proportion de femmes de 40 %.	Conforme
Durée de mandat des administrateurs	4 ans	
L'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc	Renouvellement échelonné	Conforme
Détention par les administrateurs d'un nombre relativement significatif d'actions au regard des jetons de présence perçus (utilisation le cas échéant des jetons de présence pour acquérir des actions)	Les statuts (art. 16) et le Règlement intérieur (art. 1-5) prévoient que chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 1 action	Considéré comme non conforme
Nomination d'administrateurs indépendants : ■ 1/3 dans les sociétés contrôlées	Au 27 avril 2017, 9 administrateurs indépendants sur un total de 11 administrateurs (hors administrateur représentant les salariés), soit une proportion de 82 %	Conforme
Existence d'un Comité des Comptes	Oui Existence d'un Comité d'Audit	
Composé de 2/3 d'administrateurs indépendants	4 membres non dirigeants mandataires sociaux dont 3 considérés indépendants	Conforme
Ne comprendre aucun dirigeant mandataire social	Oui	
Existence d'un Comité des Nominations et des Rémunérations	Oui	
Composé majoritairement d'administrateurs indépendants	4 membres dont 4 indépendants	Conforme
Présidé par un administrateur indépendant	Oui	
Déontologie de l'administrateur - obligations auxquelles l'administrateur est tenu	Règlement intérieur du CA	Conforme
Évaluation du Conseil Débat annuel Évaluation formalisée tous les 3 ans Information aux actionnaires dans le rapport annuel + suites données	Évaluation annuelle et évaluation formalisée tous les 3 ans	Conforme
Représentation des salariés au CA :	Oui	
■ désignation d'un ou plusieurs administrateurs parmi les actionnaires salariés dès lors que la participation des salariés dépasse le seuil des 3 %	ORPEA ne connaît pas précisément le nombre d'actions détenu par ses salariés car absence de plan épargne Groupe	
■ désignation au plus tard avant fin 2014 d'un (ou deux) administrateurs représentant les salariés dans une société qui emploie à la clôture de deux exercices consécutifs au moins 5 000 salariés permanents dans la Société et ses filiales françaises ou au moins 10 000 salariés permanents dans la Société et ses filiales françaises et étrangères	Oui Application de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi Nomination d'un administrateur représentant les salariés au Conseil d'Administration	Conforme

Règle de gouvernance	Application de la règle par ORPEA	Conformité
Jetons de présence : part variable prépondérante pour tenir compte de l'assiduité des administrateurs aux séances du CA et Comités	Une part variable est versée en fonction de l'assiduité aux réunions	Conforme
Cessation du contrat de travail en cas de mandat social	Cessation des contrats de travail de MM. Le Masne (DG) et Brdenk (DGD) depuis 2013	Conforme
Rémunération des dirigeants mandataires sociaux - Présentation standardisée des rémunérations sous forme de tableaux	Présentation standardisée des rémunérations (tableaux préconisés par AMF et AFEP-MEDEF)	Conforme
Critères précis pour déterminer la part variable des dirigeants mandataires sociaux	Part variable pour les DG et DGD La relation entre la partie variable et la partie fixe est claire ; elle consiste en un % maximum de la partie fixe	Conforme
Éléments de rémunération autres que salaire et jetons de présence	Concernant M. Marian (Président) : pas de régime de retraite complémentaire spécifique, aucune option, ni action gratuite, ni action de performance, aucun engagement ou indemnité de départ	Conforme
	Concernant les DG et DGD : pas de régime de retraite complémentaire spécifique	Conforme
	Concernant les DG et DGD : engagement et indemnité de départ et attribution gratuite d'actions comme suit : <ul style="list-style-type: none"> ■ Indemnité de départ en cas de cessation de leur fonction de mandataire dirigeant social qui correspond à 24 mois de rémunération brute fixe et variable (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés), soumise à des conditions de performance (conforme avec AFEP-MEDEF). Le Conseil d'Administration a estimé que compte tenu leur ancienneté dans le Groupe et de leur contribution personnelle à son développement, cette indemnité serait versée en cas de départ contraint ou de changement de contrôle. ■ Attribution gratuite au DG et au DGD de 13 000 actions ORPEA chacun, sous réserve des conditions de présence et de performance liée au chiffre d'affaires et à l'EBITDA, avec obligation de conserver au moins 25 % des actions octroyées jusqu'à la fin du mandat. Le Conseil d'Administration, a estimé que, compte tenu notamment de leur contribution majeure dans le développement du Groupe, la condition de présence dans la Société ou le Groupe applicable pour l'attribution de ce premier plan d'attribution d'actions gratuite, sera réputée satisfaite en cas de départ contraint ou de départ suite à un changement de contrôle. 	Non conforme avec AFEP-MEDEF qui prévoit une indemnisation qu'en cas de départ contraint, et lié à un changement de contrôle ou de stratégie
Limitation à cinq du nombre de mandats d'administrateurs dans des sociétés cotées en incluant les sociétés étrangères	Cf. Liste des mandats en section 3.1.2 « Composition du Conseil d'Administration » du présent rapport	Conforme
Consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux	Consultation depuis l'AGO de 2014	Conforme

**3.1.9 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2016 PAR
LES MANDATAIRES SOCIAUX SUR LE TITRE ORPEA (ARTICLE 223-26
DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS)**

Néant.

3.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LE GROUPE

Dans le cadre de ses activités opérationnelles, le Groupe est confronté à un certain nombre de risques listés dans la section « Gestion des risques » du document de référence 2016 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers.

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

PÉRIMÈTRE ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est un dispositif s'appliquant à la Société et à ses filiales consolidées (« Le Groupe »), qui est déployé dans toutes les Business Units et vise à fournir une assurance raisonnable que :

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

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

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

À l'instar de tout système de contrôle, il ne saurait toutefois donner la certitude que ces objectifs sont absolument atteints, et vise en premier lieu à instaurer les conditions optimales de leur réalisation.

L'environnement de contrôle interne composé de règles, de procédures et de chartes définies au niveau du Groupe forme le cadre d'une organisation structurée et centralisée visant à permettre, d'une part, de sécuriser au mieux les opérations, et, d'autre part, de réagir au mieux en cas de survenance d'événements indésirables.

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé dans le cadre de ses activités sont décrits au chapitre 5 du document de référence.

3.2.1 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

Le dispositif de contrôle interne repose sur l'environnement de contrôle, fondement de tous les autres éléments de contrôle interne.

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

Le respect de l'éthique et des bonnes pratiques est le pilier fondateur de l'environnement de contrôle d'Orpea,

LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE ET DES BONNES PRATIQUES

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

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

Le Groupe a ainsi mis en œuvre deux chartes :

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

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

La Charte qualité

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

La Charte des engagements de l'équipe

La Charte des engagements de l'équipe est élaborée par les équipes de chaque établissement ; elle est donc particulière à chaque établissement. Pour l'élaboration de cette Charte, chaque équipe est accompagnée par un professionnel spécifiquement formé aux méthodes d'animation de réflexion éthique. Durant près de 6 mois, les équipes vont se réunir régulièrement afin de partager leurs idées, leurs convictions quant aux valeurs fondamentales qui sous-tendent leurs bonnes pratiques. Chaque membre du personnel (quelles que soient sa qualification et ses fonctions dans l'établissement) participe à ces réflexions pour bâtir une Charte éthique qui est inaugurée solennellement par l'ensemble du personnel et affichée dans tout l'établissement.

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

La formation

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

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

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

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

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

3.2.2 LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les activités de contrôle, conduites à tous les niveaux de l'organisation ont pour objectif de sécuriser les opérations et reposer sur l'application de règles internes et de plans de gestion de crise, avec pour objectif de réduire les risques auxquels est confronté le Groupe dans le cadre de ses activités.

En particulier, le Groupe évolue dans un environnement très réglementé, notamment en termes d'autorisations d'exploiter et de normes d'exploitation.

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

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

LE CORPUS DES RÈGLES INTERNES

Les procédures du contrôle interne permanent, d'application obligatoire pour l'ensemble du Groupe, portent sur divers événements susceptibles d'affecter le bon fonctionnement, la performance ou la réputation du Groupe, ainsi que la sécurité des résidents et patients et des salariés. Elles prévoient les mesures et actions préventives ou correctrices liées à la gestion de tels événements.

La mise à jour de ce corpus est effectuée dès que nécessaire et au minimum deux fois par an, par le département qualité en lien avec les Directions opérationnelles et services du Siège afin de maintenir une politique d'amélioration continue.

Le corpus de procédures est remis et expliqué à chaque directeur d'établissement au moment de sa prise de fonctions. Ces directeurs sont systématiquement informés des mises à jour qui y sont apportées, et invités à confirmer leur mise en œuvre dans l'établissement dont ils ont la responsabilité.

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

Les procédures du contrôle interne permanent sont appliquées par l'ensemble des établissements du Groupe en France, et dans les filiales du Groupe à l'étranger dont l'intégration est terminée (Espagne, Belgique, Italie). Concernant les acquisitions récemment effectuées par le Groupe en Allemagne, en Suisse, et en Autriche, le processus de diffusion et d'adaptation de ces procédures est en cours. En Chine, ORPEA a d'ores et déjà traduit et adapté son corpus de règles internes en vue de le faire appliquer dès l'ouverture de son établissement qui est intervenue début 2016.

LES PLANS DE GESTION DE CRISES

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

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

Ce PCA est complété par un plan bleu (pour les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes – EHPAD) et par un plan blanc (pour les cliniques).

Le plan bleu ou le plan blanc, obligatoires pour les établissements, recense tous les moyens à la fois humains, matériels, et logistiques, à mettre en œuvre en cas de survenue d'une crise sanitaire, et

institue une cellule de crise. Ces plans sont communiqués aux Autorités de tutelles et sanitaires et permettent de connaître au niveau départemental, voire régional, les moyens disponibles pour gérer au mieux la crise sanitaire. Ces plans font également l'objet de contrôle par les Directions opérationnelles et la Direction qualité.

3.2.3 ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE

UNE ORGANISATION CENTRALISÉE ET PYRAMIDALE

Le modèle ORPEA est basé sur une organisation centralisée et pyramidale contribuant à garantir la mise en œuvre des orientations émanant de la Direction générale. La coordination du dispositif de contrôle interne est assurée au niveau du Groupe et relayée en France dans chacune des Business Units.

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

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

Cette organisation permet :

- l'homogénéisation et une meilleure diffusion des procédures au sein du Groupe ;
- la remontée de l'information recueillie par le terrain quant à l'adéquation des opérations du Groupe à ses procédures et la définition d'éventuelles actions correctives ; et
- un suivi rigoureux des indicateurs de performance clés relatifs à la gestion et à la qualité.

3.2.4 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Dans le cadre de cette organisation, le dispositif de contrôle interne passe à la fois par la diffusion sur le terrain des politiques Groupe, le contrôle de leur application par les différents échelons du Groupe, notamment *via* la mise en place d'évaluations

et d'audits, et l'analyse des résultats de ce contrôle avec les fonctions supports du siège concernées en vue de mettre en place d'éventuelles actions correctives.

TRAITEMENT DES ÉVÉNEMENTS INDÉSIRABLES

Une procédure de gestion des événements indésirables prévoit l'obligation pour tous les directeurs d'établissements du Groupe d'informer de manière systématique et immédiate le Directeur régional, qui informera le Directeur de division et le Directeur Général Délégué chargé de l'Exploitation Groupe, de tout événement indésirable.

Cette procédure est appliquée au sein de tous les établissements et permet d'analyser les causes de survenue de l'événement indésirable en vue d'adapter les mesures préventives nécessaires et de définir les actions correctives à mettre en place immédiatement pour éviter la répétition d'un tel événement anormal, et d'informer éventuellement les Autorités de tutelle.

ÉVALUATION ET AUDITS

L'auto-évaluation des établissements

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

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

Les résultats de ces auto-évaluation et audits sont saisis au sein d'une application informatique commune à tous les établissements, permettant aux Directions de division opérationnelles ainsi qu'à la Direction qualité de s'assurer de la réalisation systématique de ces processus de contrôle, mais aussi d'identifier tout écart récurrent quant à l'application d'une bonne pratique, afin de dégager et mettre en œuvre un plan d'action correctif collectif.

Les évaluations externes

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

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

Les EHPADs font eux l'objet d'une évaluation externe tous les sept ans, réalisée par un organisme d'évaluation externe habilité par l'Agence nationale de l'évaluation sociale et médico-sociale (ANESM).

Au-delà de s'acquitter d'une obligation à caractère réglementaire, le Groupe conçoit ces évaluations comme une occasion supplémentaire d'analyser le fonctionnement de ses activités dans le cadre d'une approche objective, rigoureuse et impartiale, grâce au regard extérieur des évaluateurs. En effet, afin de préparer des processus d'évaluation, les équipes de chaque établissement sont impliquées tout au long de l'année *via* une pratique permanente de l'auto-évaluation.

Ainsi, le Groupe fait des réglementations s'appliquant à ses activités une opportunité d'amélioration continue de la qualité.

Les audits des établissements

En plus des évaluations programmées, la Direction qualité et médicale réalise tout au long de l'année des contrôles inopinés des établissements.

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

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

Les enquêtes de satisfaction

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

3.2.5 LES ACTEURS ET ORGANES DU CONTRÔLE INTERNE

LA DIRECTION GÉNÉRALE

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

LE COMITÉ D'EXPLOITATION, DIT « COMEX »

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

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

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

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

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

LE COMITÉ DE DIRECTION

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

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

Le Comité de Direction (Codir) est composé du Directeur Général, du Directeur Général Délégué à l'exploitation, du Directeur financier, du Directeur des ressources humaines, de la Secrétaire Générale, ainsi que des CEO de Business Units.

LA DIRECTION FINANCIÈRE

La Direction financière assiste et contrôle les opérationnels du Groupe en matière financière afin d'optimiser la profitabilité et de gérer la trésorerie du Groupe, tout en fournissant une information financière fiable aux parties prenantes internes et externes.

Cette fonction est décrite plus en détails ci-après.

LE COMITÉ D'AUDIT

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

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

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

LA DIRECTION QUALITÉ

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

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

LA DIRECTION JURIDIQUE

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

Elle est organisée en trois pôles :

- le pôle « exploitation » au service des établissements du Groupe sur toutes les questions liées à l'exploitation en tant que telle (gestion des plaintes pouvant entraîner la responsabilité de l'établissement, le contentieux, la conclusion et la rupture des contrats...);

- le pôle « immobilier », véritable interface des services du Groupe chargés de la gestion du patrimoine immobilier et de la construction ;
- le pôle « corporate », chargé du suivi des opérations de croissance externe et de la vie sociale des sociétés du Groupe.

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

LA COMMISSION DES PLAINTES

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

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

LA CELLULE DE GESTION DE CRISE

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

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

Cette cellule de gestion de crise, essentiellement formée du Directeur Général Délégué à l'exploitation, de la Directrice juridique, de la

Directrice qualité, de la Directrice Médicale, de la Responsable de la communication, et de la Responsable tutelles, a pour mission d'accompagner le Directeur de division et/ou le Directeur régional, ainsi que le directeur de l'établissement concerné, en organisant immédiatement une enquête approfondie.

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

LES COMITÉS DE TRAVAUX ET D'ENGAGEMENT

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

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

LE COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT

Le Comité de Développement se réunit une fois tous les deux mois, en présence de la Direction Générale, des Directeurs du développement, de la Direction médicale, de la Direction juridique, du service tutelles et de la Direction de la maîtrise

d'ouvrage pour étudier l'avancée des projets de développement : acquisitions, obtention d'autorisation, regroupements... Chaque projet est ainsi détaillé avec ses avantages et ses inconvénients et le Comité décide de la poursuite ou non du projet.

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

LES ACTEURS DE LA PRODUCTION DES INFORMATIONS FINANCIÈRES

La Direction financière Groupe

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

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

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

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

Les Directions financières des filiales à l'étranger

Les Directions financières des filiales à l'étranger assurent le contrôle des données comptables et de gestion au niveau des filiales pays et les communiquent à la Direction financière Groupe, dont elles dépendent.

La gestion et l'harmonisation des flux financiers internationaux sont assurées par un service de contrôle financier international.

L'équipe de contrôle de gestion

Sous la responsabilité du Directeur Général, l'équipe de contrôle de gestion a en charge l'élaboration et le suivi des budgets, en collaboration avec le Directeur exploitation Groupe, les Directeurs de division, et le Service travaux pour la partie investissement.

PROCESSUS CONCOURANT À L'ÉLABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

La croissance significative du groupe ORPEA ces dernières années nécessite une évolution constante de l'organisation interne, des procédures et des systèmes d'informations, afin de répondre aux enjeux de maîtrise des risques de qualité de l'information comptable

et financière et de respect des délais de communications des comptes. Dans ce cadre, le Groupe poursuit le renforcement de son organisation et de ses outils.

LA CLÔTURE DES COMPTES

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

Chaque pays dispose de sa propre comptabilité et saisit quotidiennement ses écritures. Les équipes comptables françaises utilisent le logiciel Harmonie, en cours de migration vers Navision, complété de développements internes permettant d'effectuer un suivi permanent. À l'international, la plupart des pays utilisent le logiciel Navision.

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

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

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

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

1. avant la clôture, un planning des différentes étapes clefs est mis en place et communiqué aux différents intervenants ;

2. un mois après la date de clôture, chaque entité doit avoir adressé ses comptes sociaux et chaque pays ses balances individuelles. En Espagne, Suisse, Autriche et Allemagne, les équipes locales établissent un premier jeu de comptes consolidés du sous-groupe (deux sous-groupes consolidés en Allemagne) ;

3. une fois l'ensemble des comptes sociaux reçus, les équipes établissent les comptes consolidés dans le logiciel dédié. Les travaux consistent à vérifier le respect des obligations légales et réglementaires et la bonne application des principes et normes comptables.

La Direction financière mène également une réflexion permanente sur l'évolution des normes comptables, la fiscalité ou les nouvelles obligations légales. Afin de l'aider dans ses prises de décisions sur les points techniques concernés, la Direction financière peut faire appel à des conseils extérieurs sur des points juridiques ou fiscaux notamment.

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

LES OUTILS DE SUIVI DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

Contrôle de gestion opérationnel

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

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

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

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

Un document de contrôle budgétaire est établi mensuellement et permet de suivre l'évolution du chiffre d'affaires et des charges d'exploitation. Il permet ainsi d'analyser mensuellement l'information financière relative à l'exploitation.

Ce reporting est établi le 10 du mois m+1 suivant et comprend les éléments de masse salariale, les éléments de chiffre d'affaires, les autres éléments de charges ainsi que le suivi client.

Ce document est transmis au Directeur Général Délégué chargé de l'Exploitation du Groupe et aux Directeurs de divisions lors de COMEX où sont élaborés des plans d'actions, si nécessaire avec les responsables techniques du siège (médical, affaires sociales, achats, restauration et travaux).

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

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

Contrôle de gestion immobilier

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

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

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

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

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

La gestion de la trésorerie

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

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

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

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

LE COMITÉ D'AUDIT

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

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.

LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

La communication financière est placée sous l'autorité directe de la Direction Générale.

Les états financiers annuels et semestriels sont portés à la connaissance du public après avoir été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Un calendrier de diffusion des informations financières du Groupe est ainsi établi chaque année et est mis à la disposition du public (notamment *via* le site Internet de la Société).

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

La Direction Générale présente deux fois par an à la communauté financière les résultats du Groupe.

Le Groupe communique tout au long de l'année sur les points importants de son développement et va régulièrement à la rencontre de ses actionnaires et des nouveaux investisseurs institutionnels.

3.3 ANNEXE

RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ADOPTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 27 NOVEMBRE 2013 ET MODIFIÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 18 JANVIER 2017)

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'Études, 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'intérêts, 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'Études 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

À 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

1.6.1 Principes

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

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

Il est de la responsabilité personnelle de chacun des Administrateurs d'apprécier le caractère privilégié 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.

1.6.2 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.

1.6.3 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 € 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'Études.

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 en qualités.

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 :

- tout investissement/acquisition de tout actif non immobilier dans un pays où le groupe est déjà présent et concernant une activité existante du Groupe (déjà développée par une Business Unit du Groupe), d'un montant unitaire par opération strictement supérieur à 25 M€ (25 000 000 €) ;
- tout désinvestissement/cession de tout actif non immobilier d'un montant unitaire supérieur à 5 M€ ;
- tout investissement/acquisition de tout actif immobilier, dans un pays où le Groupe est déjà présent, d'un montant unitaire par opération strictement supérieur à 50 M€ ;
- tout désinvestissement/cession de, tout actif immobilier, dans un pays où le Groupe est déjà présent, d'un montant unitaire par opération strictement supérieur à 50 M€ ;
- tout investissement/acquisition réalisé par le Groupe dans un pays où il n'était jusqu'alors pas présent ou concernant une nouvelle activité (qui n'est pas encore développée par une Business Unit du Groupe) ;
- tout emprunt ou financement d'un montant unitaire supérieur à 100 M€, ou modification d'un emprunt ou financement existant d'un montant supérieur à 100 M€, étant précisé que les opérations de financement quel que soit leur montant ne peuvent entraîner une dilution sans avoir été expressément autorisées par le Conseil d'Administration (le Directeur Général devant informer le Conseil d'Administration lors de sa prochaine séance pour tout emprunt ou financement supérieur 50 M€) ;
- la constitution de caution, aval ou garantie d'un montant unitaire supérieur à 100 M€ (le Directeur Général devant en informer le Conseil d'Administration lors de sa prochaine séance en cas de montant supérieur 50 M€) ;
- toute décision relative à l'orientation stratégique d'une société du Groupe ou toute modification substantielle de cette orientation ou de l'activité d'une société ;
- l'adoption et la modification du budget annuel ou du plan d'affaires d'ORPEA ou du Groupe ;
- toute opération sur le capital (et notamment, sans que cette liste soit limitative : fusion, scission, apport partiel d'actifs, augmentation ou réduction de capital, émission de toutes valeurs mobilières, création de catégorie d'actions) ;
- la politique de distribution de dividendes ou toute autre forme de distribution faite par la Société à ses actionnaires ;
- la rémunération des mandataires sociaux de la Société ;
- tout recrutement important (rémunération annuelle brute supérieure à 200 K€) ;
- tout plan ou attribution de stock-options, actions gratuites, intéressement ou participation.

3. Fonctionnement du Conseil d'Administration

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

Les convocations sont faites par tous moyens (lettre, télécopie, courrier électronique) et même verbalement. Elles peuvent être transmises par le Secrétaire du Conseil. Sauf circonstances particulières, elles sont expédiées par écrit huit jours au moins avant chaque réunion, accompagnées de l'ordre du jour et du procès-verbal du dernier Conseil. Elles précisent le lieu de la réunion qui peut être le siège social ou tout autre endroit.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- l'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés de la Société ;
- l'établissement du rapport de gestion incluant le rapport sur la gestion du Groupe ;
- les caractéristiques techniques de moyens de visioconférence doivent permettre une retransmission en continu des débats.

3.5 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'Études

Lorsque le Conseil d'Administration crée des Comités d'Études, 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'Études 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 :

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

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 deux tiers.

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 :

- leur programme général de travail mis en œuvre ainsi que les différents sondages auxquels ils ont procédé ;

- 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 ;
- les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes ;
- 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 Rémunérations. 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. Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil

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

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

3.4 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 2016

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 2016.

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 10 mai 2017

Les Commissaires aux comptes

Saint Honoré BK&A
Emmanuel KLINGER

Deloitte & Associés
Joël ASSAYAH

3.5 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 2016

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

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

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

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS

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

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

a. Souscription d'une assurance chômage au bénéfice de Monsieur 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 2016 s'est élevé à 61 515 euros HT.

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

(Autorisation en date du 25 avril 2013)

Mandataire concerné :

Monsieur Jean-Claude BRDENK

Nature et objet :

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

Modalités :

Le montant des primes versées par votre Société au titre de l'exercice 2016 s'est élevé à 61 515 euros HT.

c. Assistance juridique et judiciaire**Administrateur concerné :**

Monsieur Alexandre MALBASA

Nature et objet :

Assistance en matière de contentieux et de précontentieux.

Modalités :

Au titre de l'exercice, le montant des honoraires versés à Maître Alexandre MALBASA par votre Société s'est élevé à 444 256 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 2013 et 25 avril 2013, à la suite de la fin du contrat de travail de Monsieur Yves LE MASNE, et compte tenu de son importante contribution au développement du Groupe depuis plusieurs années, a autorisé l'attribution à Monsieur Yves LE MASNE d'une indemnité en cas de cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social d'un montant correspondant à vingt-quatre (24) mois de rémunération brute fixe et variable (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés).

Une telle indemnité serait versée par la Société :

- en cas de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'Administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ;

ou

- en cas de changement de contrôle (le changement de contrôle s'entendant de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci) ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné.

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

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

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

Modalités :

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

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

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

Mandataire concerné :

Monsieur Jean-Claude BRDENK

Nature et objet :

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

Une telle indemnité serait versée par la Société :

- en cas de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'Administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ;

ou

- en cas de changement de contrôle (le changement de contrôle s'entendant de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci) ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné.

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

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

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

Modalités :

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

c. Convention d'Investissement avec CPPIB

(Autorisation en date du 11 décembre 2013)

Administrateur concerné :

Monsieur Alain CARRIER, administrateur nommé sur proposition de CPPIB

Nature et objet :

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

Les principaux termes de la Convention d'Investissement sont les suivants :

- la Convention d'Investissement a une durée de 10 ans ;
- CPPIB peut être représenté au Conseil d'Administration par un administrateur tant que CPPIB détient au moins 8 % des droits de vote, et par deux administrateurs dès lors que CPPIB détient au moins 16% des droits de vote, ce (ou ces) administrateur(s) ayant vocation à siéger au Comité d'Audit, au Comité des Nominations et des Rémunérations et à tout nouveau comité qui serait créé ;
- tant que CPPIB détient au moins 5 % du capital de la Société, la Société fera tous les efforts pour lui permettre de souscrire à toute augmentation de capital au prorata de sa participation dans la Société ;
- CPPIB ne pourra pas céder les actions acquises ou souscrites dans le cadre de l'Acquisition et de l'Augmentation de Capital pendant une période de dix-huit (18) mois à compter de la date d'Acquisition ; après expiration de cette période, CPPIB pourra solliciter la coopération de la Société pour mener à bien d'éventuelles cessions de blocs ou placements privés significatifs ;
- CPPIB pourra continuer à acquérir des titres de la Société, directement ou indirectement, sur et hors marché.

Modalités :

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

d. Avenant à la Convention d'Investissement avec CPPIB*(Autorisation en date du 11 décembre 2014)***Administrateur concerné :**

Monsieur Alain CARRIER, administrateur nommé sur proposition de CPPIB.

Nature et objet :

Dans le cadre de l'entrée de CPPIB au capital, la Société a conclu avec CPPIB une Convention d'Investissement, ayant pour objet de déterminer les principales modalités de l'investissement de CPPIB. La Convention d'Investissement a fait l'objet d'un avenant prévoyant une information du Conseil d'Administration de la Société de toute demande d'assistance de CPPIB en cas d'opération de toutes cessions de titres importantes selon les modalités suivantes :

- dès réception par la Société d'une demande d'assistance, la Société peut en informer le Conseil d'Administration si elle a préalablement notifié à CPPIB son intention de le faire ;
- la Société n'informerait pas le Conseil d'Administration si la demande d'assistance est retirée dans les cinq jours ouvrables suivant la réception par CPPIB de la notification de la Société.

Modalités :

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

e. Convention de modalités d'investissement avec FFP Invest*(Autorisation en date du 11 décembre 2014)***Administrateur concerné :**

FFP Invest, dont Thierry MABILLE DE PONCHEVILLE est le représentant permanent.

Nature et objet :

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

- tant qu'elle détiendra au moins 5 % du capital de la Société, la possibilité de participer à toute augmentation de capital à venir de la Société ou, si l'opération envisagée ne lui permet pas de souscrire à ladite augmentation de capital, de se reluer par tous moyens à convenir entre les parties ;
- le droit d'obtenir l'assistance de la Société dans le cadre de toute opération de cessions de titres importantes que FFP Invest souhaiterait réaliser. Une cession de titre est qualifiée d'importante si elle porte sur plus de 10 % du capital vendu à une personne déterminée, ou sur plus de 5 % en cas de vente à des investisseurs divers. L'assistance de la Société consiste en la coordination des actionnaires vendeurs, et la fourniture de son assistance raisonnable pour faciliter les opérations de vente.

Modalités :

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

f. Convention de modalités d'investissement avec SOFINA*(Autorisation en date du 11 décembre 2014)***Administrateur concerné :**

Sophie MALARME-LECLOUX, administrateur nommé sur proposition de SOFINA.

Nature et objet :

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

- tant qu'elle détiendra au moins 5 % du capital de la Société, la possibilité de participer à toute augmentation de capital à venir de la Société ou, si l'opération envisagée ne permet pas de souscrire à ladite augmentation de capital, de se reluer par tous moyens à convenir entre les parties ;
- le droit d'obtenir l'assistance de la Société dans le cadre de toute opération de cessions de titres importantes que SOFINA souhaiterait réaliser. Une cession de titre est qualifiée d'importante si elle porte sur plus de 10 % du capital vendu à une personne déterminée, ou sur plus de 5 % en cas de vente à des investisseurs divers. L'assistance de la Société consiste en la coordination des actionnaires vendeurs, et la fourniture de son assistance raisonnable pour faciliter les opérations de vente.

Modalités :

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

g. Convention de modalités d'investissement avec Monsieur Jean-Claude MARIAN*(Autorisation en date du 11 décembre 2014)*

Administrateur concerné :

Monsieur Jean-Claude MARIAN

Nature et objet :

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

- tant qu'il détiendra au moins 5 % du capital de la Société, la possibilité de participer à toute augmentation de capital à venir de la Société ou, si l'opération envisagée ne permet pas de souscrire à ladite augmentation de capital, de se reluer par tous moyens à convenir entre les parties ;
- le droit d'obtenir l'assistance de la Société dans le cadre de toute opération de cessions de titres importantes que Monsieur Jean-Claude MARIAN souhaiterait réaliser. Une cession de titre est qualifiée d'importante si elle porte sur plus de 10 % du capital vendu à une personne déterminée, ou sur plus de 5 % en cas de vente à des investisseurs divers. L'assistance de la Société consiste en la coordination des actionnaires vendeurs, et la fourniture de son assistance raisonnable pour faciliter les opérations de vente.

Modalités :

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

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée Générale du 23 juin 2016, sur rapport spécial des Commissaires aux comptes du 6 mai 2016.

Exception à la condition de présence en ce qui concerne les mandataires sociaux dirigeants dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions

(Autorisation en date du 10 février 2016)

Mandataires concernés :

Monsieur Yves LE MASNE, Directeur Général

Monsieur Jean-Claude BRDENK, Directeur Général délégué en charge de l'exploitation

Nature et objet :

Exception à la condition de présence en ce qui concerne les mandataires sociaux dirigeants dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions mis en place au profit de certains membres du personnel salarié et des mandataires sociaux dirigeants de la société ORPEA et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions prévues aux articles L 225-197-1 et L 225-197-2 du Code de commerce.

Le Conseil d'Administration a décidé que la condition de présence dans la Société ou le Groupe de Messieurs Yves LE MASNE et Jean-Claude BRDENK, applicable pour l'attribution de ce premier plan d'actions gratuites, serait réputée satisfaite dans les mêmes conditions que celles établies pour leur indemnité de départ, à savoir :

- en cas de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'Administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ;

ou

- en cas de changement de contrôle (le changement de contrôle s'entendant de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci) ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné.

Modalités :

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

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 10 mai 2017

Les Commissaires aux comptes

Saint-Honoré BK&A

Emmanuel KLINGER

Deloitte & Associés

Joël ASSAYAH



RAPPORT RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

4.1 INFORMATIONS SOCIALES	102	4.3 INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX	120
4.1.1 Emploi : une politique de recrutement très active	102	4.3.1 Un engagement fort pour promouvoir la vie des régions	120
4.1.2 Organisation du temps de travail	106	4.3.2 Un engagement pour promouvoir l'éducation à la santé	122
4.1.3 Un dialogue social régulier et constructif, porteur d'avenir	107	4.3.3 Un engagement pour enrichir et transmettre les savoirs	123
4.1.4 Prévention des risques et préservation de la santé des collaborateurs	108	4.3.4 Une politique d'achat responsable	127
4.1.5 La formation : engagement qualité et professionnalisation des collaborateurs	110	4.3.5 Loyauté des pratiques	128
4.1.6 Une politique sociale pour l'égalité des chances	112	4.4 NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR LE REPORTING DES DONNÉES	130
4.1.7 Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	113	4.5 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	133
4.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	114		
4.2.1 Politique environnementale générale du Groupe	114		
4.2.2 Changement climatique	115		
4.2.3 Prévention de la pollution et gestion des déchets	117		
4.2.4 Utilisation durable des ressources naturelles et énergétiques	117		
4.2.5 Protection de la biodiversité	119		

Ce chapitre fait partie intégrante du rapport de gestion, conformément aux dispositions des articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105-2 du Code de commerce relatives aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale, environnementale et sociétale.

En termes de reporting RSE, ORPEA s'appuie sur la loi française dite « Grenelle II ».

Les informations fournies dans le présent chapitre sont structurées suivant la proposition du décret d'application n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.

Dans le cadre de son développement toujours plus important en Europe et à l'international, le Groupe veille à améliorer toujours plus sa position prédominante dans le secteur de la prise en charge. Aussi, chaque année, les efforts se poursuivent afin de déployer de manière uniforme et dans une approche globale la politique du Groupe sur l'ensemble des pays où il est présent.

Cela se traduit aussi dans la rédaction des chapitres suivants, par le choix volontaire de proposer une analyse Groupe de la politique Ressources Humaines et non plus uniquement régionale.

4.1 INFORMATIONS SOCIALES

Le succès du Groupe s'appuie sur le résultat et les efforts de l'ensemble de nos salariés. Leur implication est un facteur déterminant. C'est ainsi que le Groupe développe les aspects liés au personnel à travers la Direction des ressources humaines.

Comme le Groupe s'est largement implanté à l'international en quelques années seulement, les politiques de ressources humaines développées veillent à optimiser les modes de fonctionnement et adapter l'organisation aux enjeux constamment renouvelés. Aussi, les actions sont priorisées pour améliorer le fonctionnement des établissements dans un environnement évolutif. Pour les relever, la Direction des ressources humaines privilégie une démarche collaborative avec les Business Units.

Ainsi, la politique de ressources humaines du groupe ORPEA s'articule autour de quatre piliers stratégiques :

- développer les compétences clés des collaborateurs pour accompagner le développement du Groupe sur l'ensemble de ses activités ;
- favoriser le partage d'une culture commune basée sur l'échange et la concertation afin que les valeurs prônées par le Groupe soient mises en œuvre ;
- améliorer l'efficacité des organisations dans un environnement en évolution et de plus en plus contraint ;
- permettre aux salariés de s'épanouir dans un environnement professionnel adapté.

4.1.1 EMPLOI : UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT TRÈS ACTIVE

Les collaborateurs sont au cœur de la prise en charge de Qualité prônée par le Groupe. L'important pour ORPEA est donc de développer une politique RH autour des valeurs, avec l'assurance de recruter, former et travailler avec des collaborateurs soucieux de les partager.

Les effectifs totaux contribuant à l'activité du Groupe (effectif des établissements, maisons de retraite, cliniques et services à domicile) s'élèvent à 49 185 collaborateurs fin 2016, soit presque

5 500 de plus qu'à la fin 2015. Cette hausse s'explique d'une part par les ouvertures de nouveaux sites et d'autre part par les opérations de croissance externe réalisées par le Groupe en 2016.

En particulier, à l'international, les effectifs sont désormais équivalents au nombre de collaborateurs travaillant en France. Par cette étape le Groupe marque en tournant dans la vision globale des ressources humaines qu'il doit adopter dans les prochaines années.

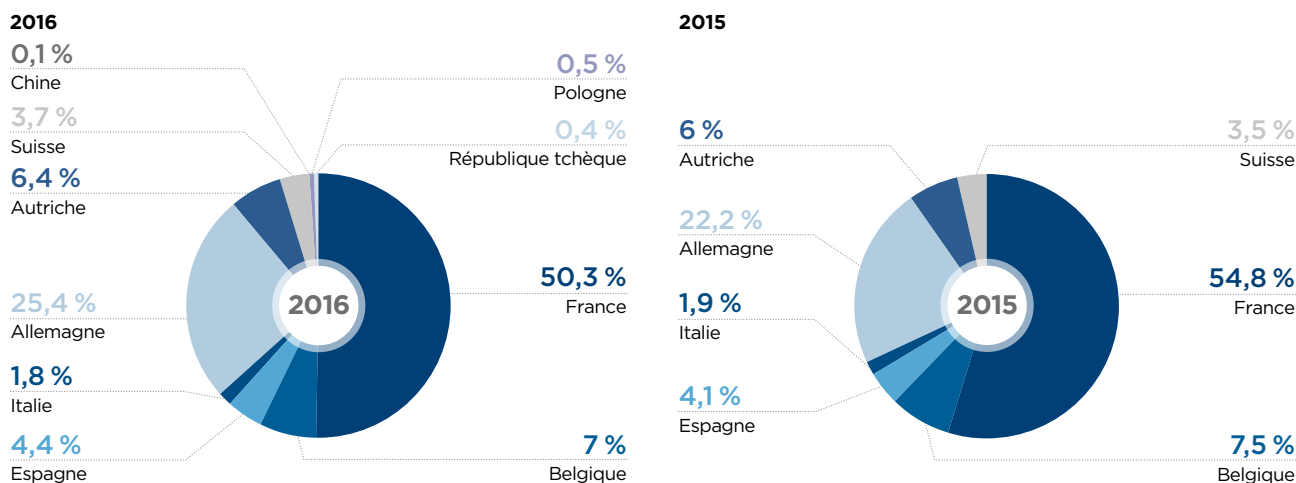
RÉPARTITION DES EFFECTIFS ET STABILITÉ DE L'EMPLOI

Répartition des effectifs inscrits par zone géographique et par type de contrat de travail

	Groupe	France	International	Belgique	Espagne	Italie	Allemagne	Autriche	Suisse	Chine	Pologne	République tchèque
Effectif *	49 185	24 737	24 448	3 467	2 154	866	12 484	3 163	1 802	62	244	206
% CDI	81 %	85 %	77 %	82 %	77 %	73 %	76 %	N/A	N/A	13 %	30 %	29 %
% CDD	19 %	15 %	23 %	18 %	23 %	27 %	24 %	N/A	N/A	87 %	70 %	71 %
% temps plein	63 %	79 %	47 %	50 %	88 %	79 %	38 %	45 %	36 %	98 %	93 %	67 %
% temps partiel	37 %	21 %	53 %	50 %	12 %	21 %	62 %	55 %	64 %	2 %	7 %	33 %
% cadres	N/A	11 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
% non-cadres	N/A	89 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

* En personnes physiques présentes au 31/12/2016 tous types de contrats confondus.

► ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS, PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE, ENTRE 2015 ET 2016



ORPEA maintient une politique cohérente dans tous les pays visant à assurer une stabilité et une sécurité dans l'emploi à l'ensemble de son personnel.

Cette politique de l'emploi favorise les contrats de travail pérennes, généralement à durée indéterminée dans les pays pour qui cela reste la norme.

Ainsi, le pourcentage de salariés travaillant à temps plein et en CDI est respectivement de 63 % et 81 % (hors SENEVITA et Autriche, où la notion de « permanent contract and fixed term contract » ne peut être consolidée pour ces deux entités ne permettant pas une prise en compte dans la donnée CDI).

Le recours à d'autres types de contrats, notamment à durée déterminée existe, mais est limité aux motifs légaux. Il est important de noter que le secteur de la Santé et des services à la personne, de par son activité même (7 jours/7 et 24h/24), fait appel à ce type de contrats de manière plus importante que d'autres secteurs d'activité. En effet les contrats à durée déterminée sont très souvent utilisés dans le cadre de remplacement de salariés absents, notamment pour maternité, le Groupe évoluant dans un secteur majoritairement féminin (83 % des effectifs), ou encore pour pallier à des absences imprévues. Ces remplacements *via* ce type de contrat, sont donc effectués dans le cadre de la nécessaire prise en charge de qualité des résidents ou des patients. Pour autant, si le recours au contrat à durée déterminée est nécessaire le principe est le contrat permanent.

Par ailleurs dans certains pays et pour certaines professions en pénurie, ORPEA doit aussi s'adapter à la volonté très spécifique de certaines catégories de personnel de refuser l'engagement à durée indéterminée.

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

En outre, le recours à l'intérim se veut marginal, pour ne répondre qu'à des besoins ponctuels exceptionnels, justifiés principalement par l'urgence, afin d'assurer la continuité des soins avec du personnel infirmier par exemple.

Il est intéressant de noter que toutes les classes d'âge sont représentées dans l'effectif avec une certaine uniformité dans les différents pays d'implantation, ce qui conséquemment assure une diversité de profils et contribue à développer le partage d'expériences, deux aspects chers au Groupe.

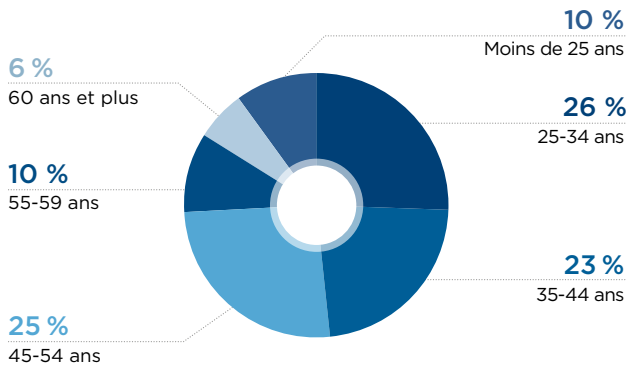
Il est par ailleurs important de noter une stabilité parfaite dans la répartition des effectifs par classe d'âge entre 2016 et 2015 au sein du Groupe.

De très légères modifications d'une année sur l'autre se sont produites au sein des pays mais l'ensemble montre une homogénéité. Les moins de 25 ans représentent toujours, en 2016, 10 % des effectifs du Groupe. Les salariés des tranches d'âge comprises entre 25 et 44 ans représentent dans chaque pays une proportion d'environ 50 %, sauf pour la Pologne et la Chine où cette tranche d'âge est très représentée. Ces deux pays intégrant le Groupe sur l'exercice 2016, aucune comparaison n'est cependant possible. Par ailleurs pour ces pays, les statistiques ne peuvent être prises en compte qu'à la lumière de l'effectif, les proportions sont ainsi moins représentatives. Enfin les tranches d'âge de 45 à 59 ans représentent 36 % en 2016 comme en 2015. Tout comme les plus de 60 ans qui représentent quant à eux 6 % des effectifs en 2015 et 2016, contre 5 % en 2014.

Répartition des effectifs inscrits par tranche d'âge

	Groupe	France	International	Belgique	Espagne	Italie	Allemagne	Autriche	Suisse	Chine	Pologne	République tchèque
Moins de 25 ans	10 %	9 %	10 %	10 %	8 %	5 %	10 %	8 %	16 %	11 %	0 %	16 %
25-34 ans	26 %	29 %	24 %	30 %	24 %	18 %	21 %	24 %	24 %	40 %	32 %	26 %
35-44 ans	23 %	23 %	22 %	28 %	25 %	28 %	18 %	25 %	21 %	35 %	30 %	21 %
45-54 ans	25 %	24 %	27 %	22 %	28 %	33 %	27 %	33 %	23 %	13 %	26 %	26 %
55-59 ans	10 %	10 %	11 %	7 %	10 %	11 %	13 %	9 %	10 %	0 %	9 %	6 %
60 ans et plus	6 %	5 %	6 %	3 %	5 %	5 %	9 %	1 %	6 %	0 %	2 %	5 %

► RÉPARTITION DES EFFECTIFS GROUPE PAR CLASSE D'ÂGE



POLITIQUE DE CRÉATION D'EMPLOI ET DE RECRUTEMENT

Grâce à sa politique de développement et de création de nouveaux établissements, ORPEA est un acteur engagé dans l'économie locale et crée chaque année de nombreux emplois pérennes et ancrés sur le terrain, par définition, non délocalisables.

Ces créations d'emplois et les renouvellements liés aux départs naturels ont permis au Groupe de recruter au total 8 472 personnes en contrat à durée indéterminée en 2016, qui en avait déjà recruté 7 098 en 2015 et 6 035 en 2014.

À cette dynamique d'embauche doit s'ajouter les recrutements effectués en Autriche et en Suisse qui, pour des raisons de législation et de reporting local, ne peuvent être repris précisément ci-dessous.

Il est également important de souligner la progression de certains pays comme la Belgique, qui, grâce aux nombreuses constructions intervenues dans le courant de l'année 2016 ont pu recruter, de manière pérenne, une centaine de collaborateurs de plus qu'en 2015 (563 recrutements en 2015), et contribuer au développement de l'emploi local.

Il en est de même pour la Chine qui a pu recruter fin 2015 une soixante de collaborateurs pour l'ouverture du premier établissement.

	Groupe	France	International	Belgique	Espagne	Italie	Allemagne	Chine	Pologne	République tchèque
Recrutements en CDI *	8 472	4 848	3 624	670	397	27	2 493	1	9	27

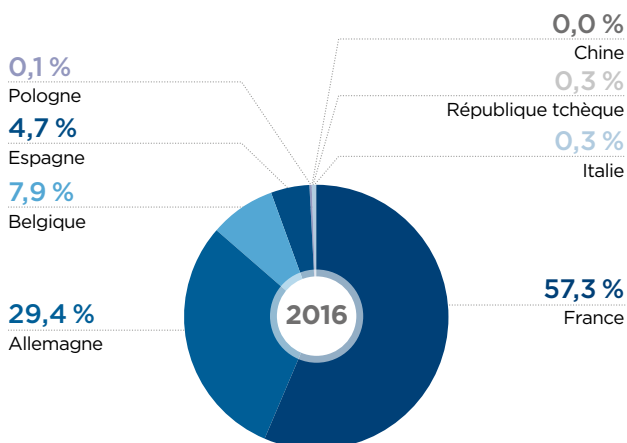
* En nombre d'embauches directes en CDI pendant l'année. Les changements de contrat CDD vers CDI ne sont pas traçables dans les pays suivants : France, Belgique et Espagne.

L'analyse de ces dernières années sur ce domaine démontre la volonté de croissance du Groupe à l'international.

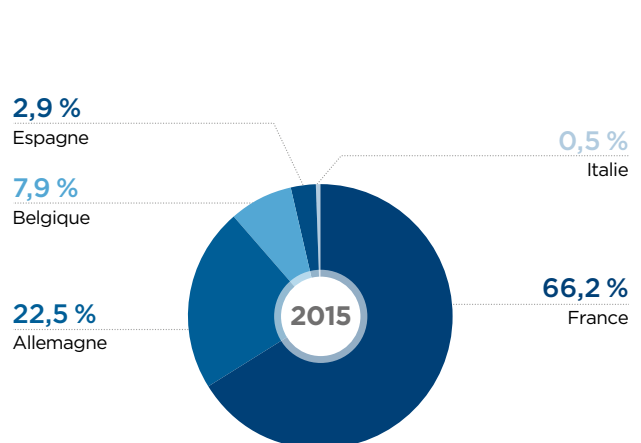
Entre 2014 et 2015, la part des personnels recrutés sur l'international est passée de 9 % (545 salariés en 2014) à 33 % (2014 salariés en 2015). En 2016 et compte tenu du fort développement d'ORPEA à l'international, la proportion passe à 43 %.

► ÉVOLUTION DES RECRUTEMENTS EN CDI, PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE, ENTRE 2015 ET 2016

2016



2015



Avec un peu plus de 9 000 lits en construction ou restructuration, ORPEA contribue également à maintenir des milliers d'emplois dans le secteur du BTP.

Les postes à pourvoir et proposés au sein du groupe ORPEA sont pour la très grande majorité des contrats à durée indéterminée, dans les métiers de la médecine, du soin, de l'hôtellerie - restauration et des services administratifs.

Le recrutement des équipes se fait tant sur leur expérience, que sur leurs qualités humaines. Dans un métier de service à la personne tel que celui d'ORPEA, il est essentiel que les équipes, à côté de leurs qualifications professionnelles, partagent les valeurs du Groupe :

- la bienveillance, premier pilier de la bienveillance, nécessitant l'écoute, la disponibilité, le respect et la confiance ;
- l'accueil, la convivialité et la bonne humeur, qui font des établissements de véritables lieux de vie, ouverts sur l'extérieur, propices au développement des liens sociaux.

Parallèlement, afin de motiver des profils prometteurs, ORPEA a développé un partenariat spécifique avec l'ESCP Europe, au-delà de la formation dispensée à des managers du Groupe.

Il est, en effet, primordial pour le Groupe de créer un vivier de jeunes professionnels prêts à s'investir et assurer l'encadrement des équipes au vu de son développement international.

À travers cette collaboration, ORPEA œuvre auprès des étudiants de dernière année de cycle initial ou de Mastères professionnels, à travers des conférences, des forums entreprises, des rendez-vous de recrutement, pour présenter ses métiers et ses perspectives de carrière. Cette dynamique est insufflée sur l'ensemble du Groupe en fonction des besoins et des réalités territoriales.

Susciter des vocations et attirer des jeunes vers des carrières sanitaires et médico-sociales, cela tient à cœur au Groupe, qui organise constamment des événements tels que forums d'orientation professionnelle ou des « portes ouvertes » d'entreprises.

Par ailleurs, au niveau des ruptures de contrat, les licenciements sont essentiellement de nature individuelle, motivés par des fautes professionnelles, notamment en cas de suspicion de maltraitance, sujet sur lequel le Groupe est absolument intransigeant.

	Groupe	France	International	Allemagne	Belgique	Espagne	Italie	Chine	Pologne	République tchèque
Licenciements CDI *	2 262	1 173	1 089	955	58	57	19	0	0	0

* En nombre de ruptures de CDI pour cause de licenciement pendant l'année.
L'Autriche et la Suisse ne sont pas repris en l'absence de distinction entre « permanent contract and fixed term contract ».

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

ORPEA a toujours déployé une politique de rémunération égalitaire. Au-delà de grilles de salaires, la politique de rémunération propose d'autres avantages, en adéquation avec les besoins locaux.

Cette politique vise également la promotion d'une culture de la performance et la valorisation des compétences nécessaires au développement du Groupe.

En 2016, le Groupe a versé au titre de la rémunération brute :

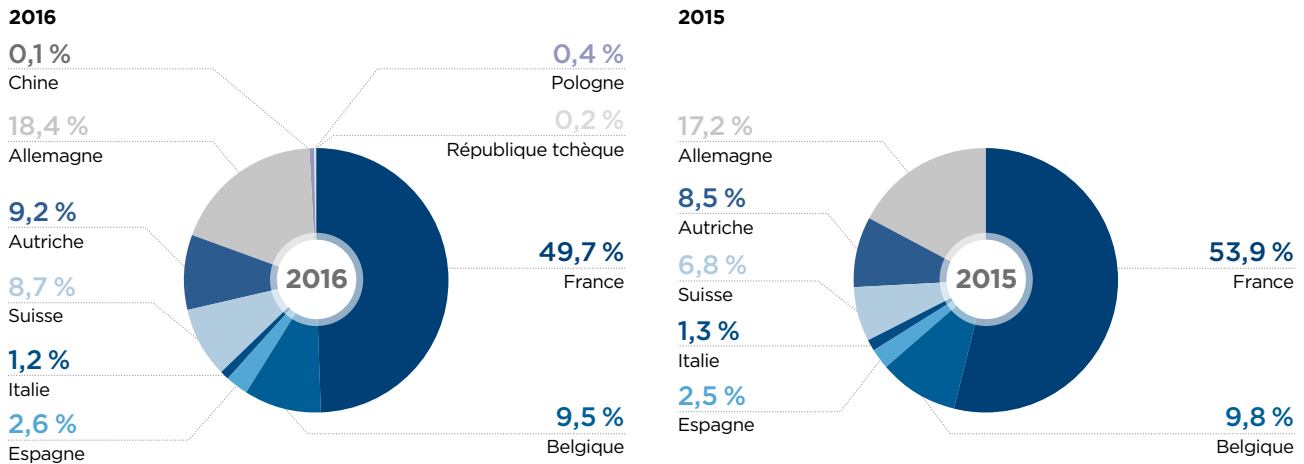
Groupe	1 241 603 438 €
France	617 571 254 €
International	624 032 184 €
Belgique	118 084 407 €
Espagne	31 976 880 €
Italie	15 194 624 €
Suisse *	108 220 157 €
Autriche	114 129 192 €
Allemagne	228 898 663 €
Chine *	1 142 865 €
Pologne *	4 515 809 €
République tchèque *	1 869 584 €

* Conversion sur base des taux suivants : 1 € = 1,07191 CHF et 7,4414 CNY et 4,27016 PLN et 27,0221 CZK.

En 2016, la rémunération brute a progressé, passant de 1 095 818 930 € en 2015 à 1 241 603 438 € en 2016.

Conformément à l'évolution des effectifs en lien avec le fort développement à l'international, la part des rémunérations versées entre la France et l'international tend également à s'équilibrer.

► ÉVOLUTION DES RÉMUNÉRATIONS, PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE, ENTRE 2015 ET 2016



GESTION DE CARRIÈRE : CLEF DE VOÛTE DE LA POLITIQUE SOCIALE DU GROUPE

Repérer les personnes de talent, les fidéliser, leur offrir des formations spécifiques, sont les clefs de voûte d'une politique sociale volontariste, très tôt mise en place dans le groupe ORPEA, qui valorise compétences professionnelles et qualités humaines.

Avec les modèles de compétence développés, le Groupe enrichit ses programmes de formation, perfectionne ses processus d'évaluation, étoffe ses programmes d'intégration et adapte ses profils de métiers.

D'autant qu'ORPEA est un Groupe qui accorde beaucoup d'importance aux valeurs et aux compétences réelles de ses collaborateurs, davantage qu'aux diplômes. Nombre des directeurs sont issus de la promotion interne : Aides-soignants, Infirmiers, Cadres de Santé ou Secrétaires de formation ont réussi, grâce à leur motivation, leur implication et leur potentiel à évoluer vers des postes à responsabilité.

En outre, les directeurs sont les acteurs clés des établissements. Avec leurs équipes, ils créent les conditions de confiance et d'activités nécessaires au succès collectif. En tant qu'ambassadeurs du Groupe, ils peuvent s'appuyer sur les services supports du Siège, à leur écoute.

ORPEA s'attache à valoriser les volontés individuelles et à dynamiser les carrières de chacun dans un objectif commun au service de la qualité de prise en charge du patient ou du résident, de la motivation et la qualification du personnel.

La devise du Groupe, « Votre carrière se construit avec nous », répond aux exigences qu'ORPEA s'est fixées. Au-delà des missions premières et fondamentales qu'un Groupe se doit d'offrir à ses collaborateurs, ORPEA accompagne dans la construction de leur projet professionnel les collaboratrices et collaborateurs de valeur, notamment en privilégiant le recrutement en interne pour les postes d'encadrement à pourvoir.

Ainsi, la promotion interne et la mobilité géographique sont largement favorisées pratiquées au sein du Groupe.

À tout moment, ou par le biais d'entretiens individuels programmés, les collaborateurs qui le souhaitent peuvent exposer leurs désirs en matière de formation, d'évolution ou de mutation géographique.

Des passerelles existent également entre ORPEA et CLINEA, comme entre chaque pays, pour les salariés désireux, temporairement ou de manière plus définitive, d'exercer au sein d'un établissement spécialisé en gériatrie, en soins de suite et rééducation fonctionnelle ou en psychiatrie, ou tout simplement dans un autre environnement.

Les initiatives d'échanges entre professionnels sont également très appréciées de notre personnel. Ainsi, des panels d'experts psychiatres aux concours culinaires présidés par des professionnels de renom, ces activités contribuent à prouver la compétence de nos salariés mais également à concourir à leur fierté d'appartenance au Groupe. Le Groupe est ainsi au plus près des spécialités de ses métiers.

4.1.2 ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

La spécificité de l'activité du Groupe est de requérir du personnel 24 heures/24, 7 jours/7, 365 jours/365 et ce, en tenant compte des contraintes imposées par les réglementations locales.

Aussi, au-delà du respect des prescrits légaux et contractuels (de manière générale, au sein du Groupe, la durée du temps de travail contractuelle se situe entre 35 et 40 heures hebdomadaires), la mise en place de roulements récurrents est une dynamique commune car elle permet, d'une part, une meilleure prise en compte de la vie familiale, d'autre part, elle assure un équilibre plus général dans la charge de travail de chaque collaborateur, tout en permettant une équité dans les horaires de chacun.

L'organisation du temps de travail au sein du Groupe peut se résumer comme suit :

- assurer tout au long de la journée et 7 jours/7 la prise en charge du résident et du patient ;

- conformément à ce que les collaborateurs appellent le déroulement de journée, qui consiste en un enchaînement de tâches autour de la journée du résident ou du patient ;
- comprenant donc une interconnexion entre tous les services - et donc les métiers, de nos établissements ; Hôtellerie/ Hébergement, Entretien, Restauration, Soins ;
- tout en veillant à respecter un équilibre dans la répartition des horaires ;
- afin de maintenir une charge de travail équilibrée pour tous et une prise en charge de qualité.

Par ailleurs, l'absentéisme reste un élément à prendre en compte pour assurer la continuité des soins au quotidien, les absences se répartissent comme telles entre les différents pays :

- France : 3 133 284 heures ;
- Belgique : 590 890 heures ;

- Italie : 73 100 heures ;
- Espagne : 55 678 jours ;
- Autriche : 48 551 jours ;
- Suisse : 12 318 jours ;
- République tchèque : 1 433 jours ;
- Pologne : 5 901 jours ;
- Allemagne : 386 877 jours ;
- Chine : 82,5 jours.

Au regard de l'évolution des effectifs, de l'intégration de nouveaux pays et de l'adaptation des formules, la comparaison est difficile à effectuer entre 2015 et 2016.

En effet, par exemple les données France intègrent en 2016 l'absentéisme des succursales DOMIDOM/ADHAP, et donc une augmentation mécanique s'en suit. À périmètre constant l'absentéisme reste stable, il est 2 890 133 heures en 2016 contre 2 704 065 heures en 2015.

Il en est de même pour la Suisse, qui intègre pourtant en 2016 l'absentéisme des cliniques et qui voit son absentéisme légèrement diminué (12 993 jours en 2015 contre 12 318 en 2016).

La Belgique subit quant à elle une forte augmentation mais uniquement dû à l'alignement de la définition locale (qui ne prenait en compte que les absences payées), à la définition Groupe de cet indicateur (qui prend en compte tout type d'absence).

Dans tous les cas, les salariés sont au cœur de l'organisation du travail, et les partenaires sociaux sont associés à cette démarche le cas échéant ; la priorité d'ORPEA est de communiquer sur les bénéfices d'une organisation sur base de roulements afin de les mettre en œuvre, en prenant en compte la durée normale du temps de travail et de repos selon les réglementations locales. Le fonctionnement en roulements de travail apparaît comme une contribution au bien-être des salariés, et donc comme une aide à la lutte contre l'absentéisme.

C'est pour cette raison également qu'une expérience est réalisée en bonne collaboration avec les salariés volontaires afin de parer en interne aux difficultés liées aux remplacements à faire dans l'urgence.

4.1.3 UN DIALOGUE SOCIAL RÉGULIER ET CONSTRUCTIF, PORTEUR D'AVENIR

LE CADRE : LES INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

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

Ainsi, au-delà des consultations obligatoires, ORPEA maintient un dialogue social permanent, tout au long de l'année, aussi bien avec les organisations syndicales, qu'avec l'ensemble des collaborateurs sur le terrain. Des réunions ont lieu mensuellement, trimestriellement ou à la demande de l'employeur ou des partenaires sociaux.

Le dialogue social est mis en place et fonctionne dans le Groupe notamment par l'intermédiaire, en France, des instances représentatives du personnel suivantes : Délégués du Personnel, Comités d'Entreprises, Comités d'Hygiène et Sécurité des Conditions de Travail. Des délégués syndicaux se réunissent également lors des négociations d'entreprise. Ces négociations portent notamment sur les salaires, la durée du travail, l'intéressement, l'épargne salariale, l'emploi des travailleurs handicapés, l'égalité professionnelle hommes/femmes, etc.

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

En Belgique, en dehors de ces instances représentatives, peut également co-exister une représentation de proximité *via* la délégation syndicale.

En Italie, les travailleurs sont représentés *via* une structuration différente, propre à la législation locale. Les réunions se fixent en fonction des sujets choisis (organisation de la journée, aménagements des horaires, etc.) par les partenaires sociaux dans le respect de la volonté de concertation du Groupe.

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

Dans tous les cas, les règles de renouvellement des organes de représentation du personnel sont scrupuleusement suivies, la volonté du Groupe ayant toujours été de renforcer la qualité du dialogue social, de concilier l'intérêt des salariés et le progrès social avec les contraintes économiques de l'entreprise. Le principe est au sein du Groupe que des relations sociales efficaces et constructives pour tous sont un élément du bon fonctionnement de l'entreprise.

Ainsi en 2016 les institutions ont été renouvelées en Belgique.

LES ACCORDS D'ENTREPRISE

Des accords collectifs, à périmètre variable et selon la concertation sociale et les réglementations locales sont en vigueur dans les matières suivantes :

- promotion d'un équilibre vie professionnelle-vie privée ;
- congé ou récupération de temps de travail ;
- réduction de la pénibilité du travail ;
- primes intéressement ou participation, ou sur les bénéficiaires ;
- santé, prévoyance ;
- promotion de l'intégration de publics-cibles (handicap, seniors).

L'ensemble des thèmes de ces accords est bien entendu décliné sur le périmètre européen mais avec son arsenal législatif propre et ses priorités plus politiques. Ainsi par exemple, la Belgique est plus contraignante en matière de prévention et les actions mises en œuvre à cet égard sont déclinées de manière proactive. En Espagne, la dynamique portera davantage sur les mesures de maintien à l'emploi.

En tout état de cause, les accords trouvés intègrent la donne légale mais également promeuvent l'équité, le respect des salariés pour une fidélisation évidente et un dialogue transparent.

4.1.4 PRÉVENTION DES RISQUES ET PRÉSERVATION DE LA SANTÉ DES COLLABORATEURS

Les instances représentatives du personnel sont également consultées dans le cadre du développement des politiques de réduction des risques et d'accidents au travail, afin de contribuer pragmatiquement à l'amélioration des conditions dans lesquelles s'exerce le travail des salariés.

Les priorités vont à la réduction des accidents de travail et à la réduction des troubles musculosquelettiques d'une part et à une répartition de la charge de travail équilibrée d'autre part.

Pour le Groupe, veiller à maintenir de bonnes conditions de travail contribue à prévenir les problèmes de santé, à réduire les risques d'accidents et à accroître la qualité de la prise en charge des résidents et patients.

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

- en identifiant les risques présents afin de rendre un avis sur un plan global de prévention des risques et un plan d'actions ;
- en analysant localement les causes des accidents du travail et maladies professionnelles ;
- en sensibilisant les équipes à l'accueil et à la formation des travailleurs.

En cohérence avec ses valeurs, le Groupe réaffirme également son engagement face à la prévention des situations de harcèlement et de violence au travail en ré-informant régulièrement les salariés sur ces sujets.

Dans le cadre de sa recherche continue de prévention des risques professionnels, l'objectif commun et partagé par tous est donc d'assurer le suivi des accidents du travail et maladies

professionnelles en lien avec les législations locales afin de prévenir et réduire le nombre de risques auxquels sont confrontés nos collaborateurs dans leur activité.

Le dépistage, l'analyse de ces risques, et les plans d'actions qui en découlent ont pour but de garantir la conformité des installations, des outils (équipements de protection, formations), des méthodes de travail, afin de réduire les risques au travail, tout en répondant aux exigences réglementaires d'hygiène et de sécurité.

Le Groupe s'attache également à préserver et améliorer les conditions de travail de ses salariés par le biais des bâtiments où les collaborateurs sont amenés à évoluer, en optimisant l'architecture et les matériaux.

Les constructions neuves, les projets de rénovation ou d'extension des bâtiments prennent en compte la prévention des risques professionnels. En effet, l'intégration de la prévention des risques professionnels le plus en amont possible des projets est un axe privilégié vers lequel l'entreprise a souhaité s'engager.

Au-delà même de la préservation de leur santé, l'entreprise souhaite également permettre à ses salariés de travailler dans un environnement favorisant le bien-être au travail : les salles de pause sont plus spacieuses, confortables et bien équipées ; l'architecture des bâtiments privilégie l'usage de la lumière naturelle et les baies vitrées donnant sur l'extérieur sont disposées à hauteur des yeux, le plus possible devant les postes de travail, dans chaque local de travail et dans les salles de repos...

Le Groupe a également mis en place de nombreuses formations sur la prévention des maux de dos, la manutention, la prévention du stress, et ces axes sont une priorité dans l'ensemble des pays.

STATISTIQUES RELATIVES AUX ACCIDENTS DU TRAVAIL

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

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

Le taux de fréquence et de gravité des accidents du travail tel que défini par l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité

pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) ne pouvait pas s'appliquer de manière uniforme sur tous les pays où le Groupe est présent.

Dans ce cadre il a été décidé de mettre en place un indicateur unique sur l'international, permettant un suivi global des accidents du travail *via* une définition du taux de gravité et du taux de fréquence identique.

	International	Belgique	Espagne	Italie	Chine	Pologne	Allemagne	Suisse	Autriche	République tchèque
Taux de Fréquence	16,11	16,26	32,47	29,11	10,41	17,10	14,80	13,28	3,14	8,83
Taux de gravité	0,39	0,38	0,82	0,62	0,23	0,42	0,34	0,37	0,15	0,15

Cependant la notion même d'accident du travail, la déclaration de celui-ci et les conditions pour être reconnu comme tel sont liés à des législations nationales propres.

De plus l'appropriation par les pays de ce nouvel indicateur Groupe, qui a sa propre définition et des règles différentes, peut expliquer des différences sensibles entre les pays. Par exemple en Espagne les modalités de prise en charge liées à un accident du travail diffèrent grandement de celles d'un arrêt maladie, le nombre de déclarations sera donc beaucoup plus important que dans d'autres pays. Sur ce pays s'il y a d'ailleurs eu une hausse du nombre d'accidents (qui s'explique notamment par l'augmentation de l'effectif), il y a par contre une baisse du nombre

de jours d'arrêt entre 2016 et 2015. En Autriche, l'externalisation des cuisines (et du personnel afférent) a également un impact sur le taux, de la même façon que l'absence de consolidation de ces données les années précédentes.

La mise en place pour la première fois en 2016 de ces nouveaux indicateurs, ne permet donc aucune comparaison avec les années précédentes, ni aucune conclusion pour cette année de mise en place.

Par ailleurs l'ajustement qui découlera de l'appropriation par les pays pourra aussi amener à certaines variations dans les prochaines années.

Enfin, la France n'a techniquement pas eu la possibilité de s'adapter à la définition retenue pour l'international cette année.

Ainsi, comme les années précédentes la formule retenue prend en compte les heures travaillées, et non les heures payées comme c'est le cas sur les autres pays, et les heures des cadres au forfait jour ne sont pas comptabilisées dans le calcul. Ces éléments participent d'ailleurs à augmenter de manière artificielle les taux de fréquence et de gravité.

En conséquence, de manière arithmétique les taux de fréquence et de gravité répertoriés sur la France en 2016 sont plus hauts mais ne peuvent être comparés.

	France
Taux de Fréquence	59,28
Taux de gravité	1,99

Cela est d'autant plus vrai que pour la première fois cette année, et toujours dans la recherche d'une vision globale, les taux français intègrent le périmètre de DOMIDOM/ADHAP. Ainsi à périmètre constant les taux de fréquence et de gravité français restent relativement stables.

Concernant les maladies professionnelles, un indicateur global au niveau du Groupe n'est pas envisageable à ce jour. En effet établir un tel indicateur nécessite des bases communes de reconnaissance, si l'on souhaite un suivi efficace et cohérent.

Or les législations locales ne reconnaissent pas de manière homogènes les troubles et affections liées au travail. Cela se traduit, pour chaque pays par une définition nationale propre relative à la qualification de ces troubles (listés ou non), de l'établissement d'un lien de causalité avec le travail, ou encore de la reconnaissance du trouble *via* la notion de maladie ou celle d'accident du travail.

MISE EN PLACE D'UNE CELLULE PSYCHOLOGIQUE

En parallèle et dans un souci d'accompagner des collaborateurs soumis à une charge émotionnelle du fait même de notre secteur d'activité, le Groupe a mis en place depuis 2009 une cellule psychologique dite « démarche d'intervention en situation d'urgence institutionnelle », constituée essentiellement de psychologues diplômés et formés spécifiquement à la prise en charge du traumatisme en institution. Le périmètre opérationnel de la cellule s'est fait sur le territoire français, puis étendu ces dernières années en Belgique et en Suisse.

Les modalités de déclenchement du dispositif et d'intervention sont spécifiées dans une procédure Groupe. Elle permet de circonscrire et d'adapter les interventions au cas par cas. La cellule est complètement indépendante de l'établissement demandeur et intervient donc en position de tiers.

Les principaux objectifs de cette cellule sont, par la mise en place de Groupes de travail et/ou Groupes de paroles :

- de soutenir et d'aider un établissement en situation d'urgence liée donc à un événement violent potentiellement traumatique qui fait irruption dans le cours de la vie institutionnelle et qui menace l'intégrité psychique et/ou physique des membres de l'établissement ;
- de contenir les angoisses et les contre-attitudes des équipes ;
- d'aider les équipes soignantes à traverser au mieux les événements en restaurant leur capacité collective soignante ;

Pour autant, les troubles musculosquelettiques, sont considérés à l'heure actuelle comme la maladie professionnelle la plus courante dans les pays développés, sont donc un point particulier d'attention dans les politiques préventives mises en œuvre par le groupe ORPEA. En effet, en plus d'être handicapants ou douloureux pour le salarié qui est touché, ils sont également une source de dysfonctionnement pour l'entreprise puisqu'entraînant des désorganisations donc, nuisant au bon fonctionnement et à la qualité du travail au sein des établissements.

Aussi, le Groupe s'attelle à plusieurs niveaux à combattre ces troubles, ce qui entraîne des effets positifs également pour réduire l'absentéisme et le turnover.

Sachant que ces troubles sont notamment liés à la répétitivité de certains gestes et des efforts excessifs, les salariés sont sensibilisés à limiter au maximum les gestes répétitifs, dans la mesure du possible, et la manipulation correcte de charges lourdes, tant *via* des formations, que *via* la mise à disposition de matériel adapté (baignoires, lits, rails plafonniers...).

D'autre part, sur le plan organisationnel, connue également comme une des causes de ces troubles, le Groupe sensibilise, informe et forme sur les positions « à risques » et les conséquences qu'elles provoquent, aménage des roulements horaires permettant une régularité et une organisation adéquate des temps de travail et de pauses.

Cette approche est déployée dans tous les pays où nous sommes implantés en y intégrant la médecine du travail si elle existe et ces orientations sont articulées au sein des instances représentatives du personnel (exemple : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de travail) qui existent, mais aussi avec les conseillers en prévention, les médecins et les services formations respectifs.

Dans ce domaine comme dans beaucoup d'autres, le Groupe souhaite un engagement responsable et attentif aux besoins de chacun. À ce niveau également, l'importance de créer un dialogue avec les collaborateurs en cherchant à savoir ce qui peut être amélioré est de rigueur.

- de repérer les personnes à risques, fragilisées outre mesure par l'événement.

En 2016, 26 interventions ont ainsi été réalisées ayant permis de rétablir un sentiment de sécurité ou de sérénité au sein des équipes et 246 personnes en France, en Belgique, et en Suisse ont souhaité bénéficier de la prise en charge (en individuel ou en groupe) de la cellule psychologique.

Grâce à ces interventions de prévention des risques psychosociaux, moins d'une dizaine de personnes a continué de maintenir l'attention de la cellule quant à leur évolution.

Depuis 2014, cette cellule psychologique a étendu son champ d'intervention en proposant également des médiations institutionnelles aux équipes confrontées à un événement potentiellement désorganisant. Ces interventions ont pour objectif :

- de prendre un temps d'échange et de partage sur une situation traversée par les salariés ;
- de prendre un temps de réflexion sur leur activité, sur le sens à donner au « travailler ensemble » et les perspectives nouvelles possibles pour un mieux-être au travail.

Cette politique de développement de l'emploi associée à une dynamique permanente de préservation de la qualité des conditions de travail et de la santé des salariés est encadrée par une politique volontariste en matière de formation professionnelle.

4.1.5 LA FORMATION : ENGAGEMENT QUALITÉ ET PROFESSIONNALISATION DES COLLABORATEURS

Valeur essentielle du Groupe, l'objectif est d'assurer, par la formation des collaborateurs un cadre de vie favorisant le bien-être des résidents et patients au quotidien.

Le développement, l'acquisition et la consolidation des compétences professionnelles sont la garantie du succès de l'entreprise. Ainsi, l'offre de formation proposée aux collaborateurs du Groupe continue de s'étoffer pour répondre aux enjeux des différents secteurs d'activité.

Une politique ambitieuse est développée pour tout le personnel : permettre à chaque collaborateur d'être toujours à la pointe d'une prise en charge toujours meilleure, mais également de développer ses compétences, tout en diffusant les valeurs et les pratiques souhaitées. Il s'agit de sensibiliser et d'impliquer les collaborateurs à des thématiques et des objectifs collectifs et partagés.

D'autre part, *via* la formation, le développement des compétences est au cœur de notre projet. Les emplois maintenus ou créés

sont assortis de possibilités de diversification, d'amélioration et d'avancement professionnel, l'objectif étant de faire grandir les talents internes du Groupe.

Les formations sont ainsi déclinées de la manière la plus large possible (programmes de formation pour des populations ciblées, sur de la prévention comme les risques psychosociaux ou l'intégration des travailleurs, le handicap...).

Parallèlement, afin de repérer des managers motivés, 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 au sein du Groupe. Il est en effet primordial pour ORPEA de créer un vivier de jeunes professionnels prêts à s'investir et à assurer l'encadrement des équipes.

Répartitions des heures de formation suivies durant 2016 par nos collaborateurs :

	Groupe	France	International	Belgique	Italie	Espagne	Autriche	Suisse	Chine	Pologne	République tchèque
Nombre d'heures de formation	413 392	280 905	132 487	38 347	11 767	26 639	47 690	2 887	1 904	502	2 750

En 2016 la dynamique de formation Groupe trouve tout son sens. Bien entendu, l'intégration de nouveaux pays permet d'augmenter sensiblement le nombre d'heures dispensées (368 839 heures en 2015 contre 413 392 en 2016), mais surtout, à périmètre constant, l'augmentation atteint presque 10 % (403 413 heures en 2016 sur le même périmètre), preuve de l'importance que revêt la formation dans la politique RH du Groupe.

Par ailleurs, si pour des raisons techniques l'Allemagne n'a pas pu sur l'exercice 2016 transmettre une donnée consolidée globale, chaque établissement du Groupe CELENUS et SENEVITA, investit le temps nécessaire auprès des collaborateurs pour leur apporter l'appui de modules spécifiques.

De son côté, ORPEA Germany n'a commencé la consolidation de ses données que courant 2016, et la dynamique de formation représente plus de 50 000 heures de formation reçues.

L'intérêt que suscitent les formations témoigne que le groupe ORPEA a su prendre en compte les besoins et les aspirations de son personnel, tant en matière de formation professionnelle, que d'épanouissement personnel au travail. La politique menée et décrite ci-dessous est confortée, et la volonté du Groupe de déployer celle-ci à l'international est d'autant plus d'actualité.

POLITIQUE GÉNÉRALE DE FORMATION

Pour ORPEA, la formation doit être non seulement de qualité mais aussi et surtout elle doit être opérationnelle.

Le développement, l'acquisition et la consolidation des compétences professionnelles sont essentiels au succès de toute entreprise dans le secteur de la santé.

Ainsi, des programmes de formation ont été développés pour pouvoir répondre à cette exigence. Les partenariats déjà existants ont été consolidés et d'autres ont pu être créés avec des institutions qui dépassent parfois le seul cadre de la formation.

Au-delà de programmes de formation « classiques », le Groupe attache beaucoup d'importance aux mini-formations. Ces modules de 30-45 minutes constituent l'un des piliers de la Démarche Qualité du Groupe, avec pour objectif de maintenir et de développer les compétences du personnel de façon régulière et peu contraignante, en s'inscrivant simplement et pragmatiquement dans leur quotidien au travail. Un certain nombre de ces mini-formations a d'ailleurs été orchestré de façon professionnelle sous forme de DVD, utilisables dans tous les pays. Les synergies en matière de formation se font donc également au-delà des frontières et permettent de créer une culture du soin commune.

DES FORMATIONS SPÉCIFIQUES POUR APPROFONDIR LES EXPERTISES

La formation doit s'intégrer naturellement dans le quotidien de l'entreprise afin qu'elle ne soit pas vécue comme une contrainte mais au contraire comme un appui, un soutien voire une chance.

En 2016, comme 2015, la mutualisation des savoir-faire du Groupe n'a cessé de croître se traduisant toujours par le jeu des vases communicants entre chaque spécialité (Maisons de retraite, Soins

de Suite et Réadaptation, Psychiatrie). Les collaborateurs du sanitaire continuant à faire face au vieillissement et à l'accroissement des pathologies d'ordre psychiatrique de la population accueillie, leurs besoins en formation sur ces thématiques ont augmenté. La formation répond ainsi à ces besoins en puisant dans les ressources internes afin de faire bénéficier chacun des compétences diversifiées que compte le groupe ORPEA.

Depuis 2015, ORPEA Allemagne a lancé un ambitieux programme de formation destiné aux employés ayant des responsabilités managériales. Qu'ils soient issus des équipes de direction, des équipes soignantes, de restauration/hébergement, de maintenance ou administratives, la Business Unit a mis en place des programmes spécifiques aux différents métiers. Au-delà de développer les compétences, ces formations sont un important vecteur de l'harmonisation et de l'intégration en cours en

Allemagne puisque les différents clusters pouvaient avoir, par le passé, des pratiques différentes. Elles permettent l'échange entre régions et sont perçues comme très enrichissantes et importantes pour la mise en place d'une culture commune et d'un sentiment d'appartenance au même Groupe. Ce programme s'est poursuivi en 2016, notamment avec un focus sur les changements réglementaires liés à la nouvelle législation.

DES PARTENARIATS AVEC LES ÉCOLES POUR VALORISER LES MÉTIERS DU GRAND ÂGE

DOMEA, l'institut de formation d'aides-soignants créé par le Groupe en 2005 (IFAS agréé par arrêté préfectoral), est l'image historique de l'engagement du groupe ORPEA à accompagner ses collaborateurs dans une démarche qualifiante et de formation continue. En effet au-delà d'un suivi individualisé, DOMEA est habilité pour accueillir des jeunes en apprentissage avec une promotion de 15 personnes par an de février à juin. DOMEA s'attache à former des salariés, des étudiants et des stagiaires grâce à une pédagogie pratique et interactive, ainsi que par un accompagnement individuel, en lien direct avec les employeurs, les tuteurs et maîtres d'apprentissage.

Le développement de cette école témoigne de l'attachement du groupe ORPEA à la formation d'un personnel de qualité, qui sait conjuguer compétences techniques et respect de la dignité de la personne âgée et du patient.

Le Groupe a également mesuré toute l'importance d'améliorer l'attractivité de son secteur d'activité. Aussi, des partenariats avec des structures scolaires se développent continuellement et se mettent en œuvre à géométrie variable, en fonction des besoins et des réalités territoriales, dans les métiers de soins, ainsi aides soignants, d'infirmiers, et des écoles de commerce.

Qu'il s'agisse de formations spécifiques en vue d'approfondir des expertises, de formations qualifiantes ou de formations visant à améliorer les conditions de travail, la formation dispensée par le Groupe se veut non seulement de qualité mais aussi et surtout opérationnelle, et pour tous les métiers.

Ainsi, afin d'enrichir les connaissances de ses collaborateurs, le groupe ORPEA a développé des Diplômes Universitaires en partenariat avec des Universités françaises.

Le DU Management des établissements médico-sociaux et sanitaires avec l'Université de Nice, pour renforcer la formation des Directeurs à la gestion des établissements, est d'ailleurs un

exemple de la volonté du groupe ORPEA de mettre en œuvre une démarche globale et internationale de la politique Formation Groupe.

En effet, au dernier trimestre 2016 le Groupe a souhaité ouvrir la possibilité à tous les pays de profiter du partenariat existant, afin que chacun puisse mettre en œuvre un cursus reconnu, tout en étant individualisé à leurs particularités locales.

De son côté l'ESCP EUROPE, continue l'accueil de promotions « CADRELAN Stratégique », permettant aux collaborateurs du Groupe qui le souhaite de se perfectionner dans un cadre privilégié.

Ce programme est destiné à des salariés ayant des missions de management et/ou d'animation d'équipe, et souhaitant évoluer vers des fonctions de Directeurs ou des missions transversales au sein du Groupe, tant en France qu'à l'international. D'ailleurs une thématique supplémentaire sur le management interculturel a été intégrée au regard du développement du Groupe hors frontières.

En Autriche, SENEcura a œuvré en 2015 à la création d'un programme de formation, en partenariat avec la Paracelsus Medizinische Privatuniversität (PMU) de Salzbourg et d'autres organismes de formations reconnus, comme la Donau Universität Krems. Cette « SENEcura Academy » a été officiellement lancée en mai 2016 et a vocation à permettre au Groupe de proposer à ces employés des formations reconnues par l'état. Chaque employé aura ainsi une « carrière de formation » individuelle et disposera d'un passeport de formation qui lui permettra d'obtenir un diplôme d'études en sciences infirmières. Au-delà de vouloir développer les compétences du personnel et de le motiver, cette initiative a également pour but d'harmoniser et de standardiser les enseignements tout en en assurant le haut niveau de qualité. Ce projet s'inscrit ainsi non seulement dans la Démarche Qualité de la Business Unit mais reflète également sa constante recherche d'axes de différenciation - tant auprès des résidents, patients et prospects que sur le marché du travail.

LA FORMATION COMME ENJEU POUR AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Qu'il s'agisse de formations liées à la pratique du métier ou de bien être au travail, ORPEA reste attentif à mettre en place des modules de formations en lien avec une recherche constante d'amélioration des conditions de travail, pour tous et à tous les niveaux.

La manutention, l'ergonomie, les règles d'hygiène, la prise en charge de la douleur sont autant de thèmes déployés dans le cadre de la politique de Formation. Le suivi de ces modules permet à chacun de nos collaborateurs de s'enrichir des bonnes pratiques pour appréhender leur métier et leur environnement dans les meilleures conditions possibles.

Les Directeurs et Responsables d'équipes se voient aussi dispenser des formations leur permettant de gérer au mieux leur rôle de manager. Ce sont ainsi des formations à la communication, la gestion de crise, à l'animation d'équipe ou encore à la prévention des risques psychosociaux qui sont dispensées chaque année.

L'un des objectifs est de permettre aux managers d'avoir les outils nécessaires à une bonne gestion des équipes dont ils ont la responsabilité (conduite des entretiens d'évaluation, gestion du stress, savoir déléguer, animation de réunions, prévention des risques, gestion des conflits...).

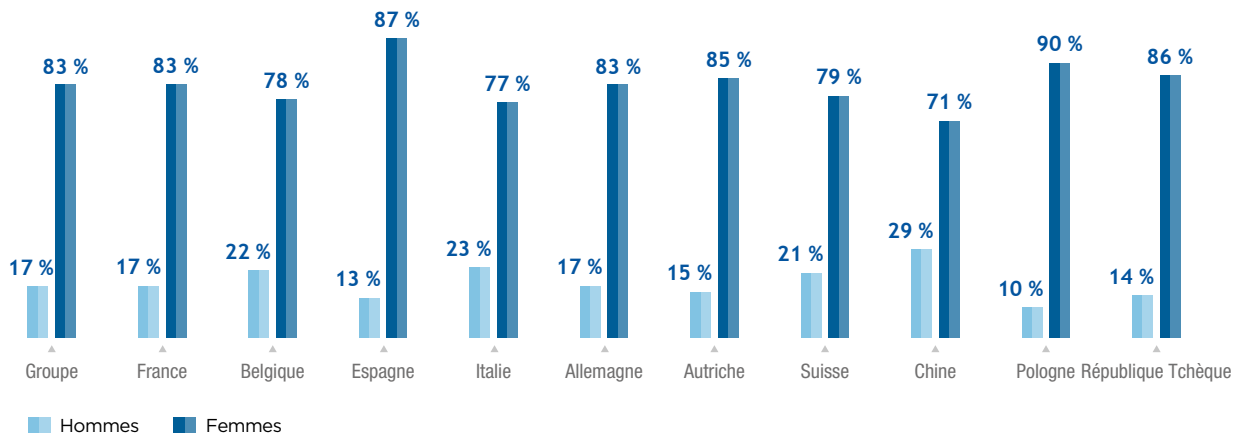
Les pays sont par ailleurs encouragés à développer, en fonction de leur besoin local des formations spécifiques. Ainsi la Belgique à la demande des équipes et en bonne entente avec leurs représentants, a mis en place un module « vivre et travailler ensemble ». L'objectif de cette formation est de renforcer l'esprit d'équipe et d'entraide au sein des résidences, de développer la compréhension et le respect entre les catégories de métiers et de personnel. Ces thèmes sont chers au groupe ORPEA et la formation remporte un franc succès auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Dans sa démarche proactive et dans sa recherche de diversifier l'offre de Formation, l'objectif du Groupe est de pouvoir se servir de toutes ces initiatives pour les adapter localement avec succès.

4.1.6 UNE POLITIQUE SOCIALE POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Au fur et à mesure du développement du Groupe, force est de constater que le secteur d'activité a une influence prépondérante sur la répartition hommes/femmes, quel que soit le pays.

	Groupe	France	International	Belgique	Espagne	Italie	Allemagne	Autriche	Suisse	Chine	Pologne	République tchèque
% hommes	17 %	17 %	17 %	22 %	13 %	23 %	17 %	15 %	21 %	29 %	10 %	14 %
% femmes	83 %	83 %	83 %	78 %	87 %	77 %	83 %	85 %	79 %	71 %	90 %	86 %



Garantir l'égalité professionnelle hommes-femmes constitue une préoccupation majeure au sein de l'entreprise, dans un secteur professionnel où les femmes sont majoritairement représentées en termes d'effectifs.

Cet objectif de garantie d'égalité homme-femme est le cas échéant suivi avec les partenaires sociaux.

Par ailleurs, ORPEA poursuit son engagement pour l'emploi des personnes en situation de handicap et privilégie notamment les objectifs suivants :

- la mise en œuvre d'actions qualitatives facilitant l'accueil, l'insertion et une meilleure prise en compte de la personne en situation de handicap ;

- l'accès à l'ensemble des dispositifs de formation professionnelle ;
- un suivi prioritaire des salariés handicapés pour le maintien dans l'emploi et de l'aménagement du poste de travail.

L'identification des employés en situation de handicap est toujours en accord avec les définitions du handicap dans les réglementations locales lorsque celles-ci existent. Par exemple, en France, le groupe ORPEA a employé, à périmètre constant, 585 personnes handicapées (502 en 2015).

4.1.7 PROMOTION ET RESPECT DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'OIT

RESPECT DE LA LIBERTÉ D'ASSOCIATION ET DU DROIT DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

Depuis des années, le groupe ORPEA s'est fixé pour objectif la qualité du dialogue social dans l'entreprise afin de concilier l'intérêt des salariés et le progrès social avec les contraintes économiques de l'entreprise.

Des relations sociales efficaces et constructives pour tous sont un élément du bon fonctionnement de l'entreprise et la liberté d'association, d'expression, de réunion et le droit à l'information sont des facteurs essentiels de stabilité sociale et donc de développement économique.

Dans ce cadre, l'exercice des mandats représentatifs mais également l'expression des collaborateurs se fait librement, dans le respect mutuel des dispositions légales et réglementaires et des droits fondamentaux des salariés.

L'entreprise continue de garantir pour l'ensemble des salariés un développement harmonieux du dialogue social qui passe notamment par la négociation des différents aspects des relations au travail, propres à promouvoir et défendre l'intérêt des salariés.

ÉLIMINATION DES DISCRIMINATIONS EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE PROFESSION

Par sa politique en matière de recrutement, de formation ou de promotion, le groupe ORPEA a toujours démontré des pratiques sans discrimination, considérant que l'égalité au travail impliquait que chacun ait les mêmes chances de développer des connaissances, capacités et compétences nécessaires à l'activité économique de l'entreprise. Une discrimination empêcherait ceux qui en sont victimes d'exploiter pleinement leur potentiel et priverait le Groupe de la contribution qu'ils pourraient apporter.

La diversité des cultures, des langues, des situations familiales, des niveaux d'instruction, des origines raciales ou sociales, des religions, des opinions... font aujourd'hui d'ORPEA un Groupe où chacun peut trouver sa place et s'épanouir dans le respect de tous et une cohésion sociale garante de l'efficacité économique.

ÉLIMINATION DU TRAVAIL FORCÉ OBLIGATOIRE ET ABOLITION EFFECTIVE DU TRAVAIL DES ENFANTS

De par son activité et le lien direct de ses collaborateurs avec les résidents, les familles et les patients, ORPEA respecte bien entendu, depuis sa création, les principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail.

4.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

4.2.1 POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE GÉNÉRALE DU GROUPE

Les contraintes environnementales résultent principalement de la réglementation applicable à l'ensemble des établissements du Groupe : gestion des déchets à risque infectieux, gestion de la qualité de l'eau, gestion des sécurités sanitaires des résidents et patients...

Très engagé dans la transmission intergénérationnelle de par son cœur de métier, le groupe ORPEA a initié, avec l'ensemble de ses équipes, une démarche éco-responsable visant à réduire la consommation énergétique et les déchets de ses établissements.

En sa qualité de maître d'ouvrage de ses établissements, ORPEA complète ces actions de sensibilisation en développant un processus qualité de ses constructions et de l'entretien de ses établissements, afin de limiter leurs impacts sur l'environnement extérieur, tout en assurant des conditions de vie saines et confortables à ses résidents et patients.

ORPEA s'est engagé, depuis plusieurs années, dans une démarche de développement durable plus large, en associant partenaires et fournisseurs afin de contribuer à la réduction de la consommation énergétique (eau, gaz, électricité), et promouvoir les produits éco-responsables, peu ou non polluants.

Pour formaliser cette démarche, un plan d'actions a été défini, sur le périmètre France, à l'issue du bilan carbone réalisé fin 2012 et une organisation a été mise en place, favorisant l'harmonisation des pratiques environnementales au sein des établissements, et la coordination des actions. Ce bilan carbone a de nouveau été réalisé en 2015 et a démontré une baisse des émissions des gaz à effet de serre de 7 % à périmètre constant, soit une baisse supérieure à l'objectif que le Groupe s'était fixé il y a 3 ans à - 5 %.

Concernant les établissements autrichiens, allemands et suisses, il n'existe pas à ce jour, de législation concernant l'obligation de réaliser un Bilan des émissions de gaz à effet de serre.

De plus, et dans le respect de la réglementation française (décret n° 2013-1121 du 24 novembre 2014, transposition de la directive européenne 2012/27/UE du 25 octobre 2012 relative à l'efficacité énergétique), le groupe ORPEA a réalisé entre juin et juillet 2015, un diagnostic énergétique lié à son activité en France.

En Allemagne, les établissements ont également réalisé des audits énergétiques (réglementation DIN EN 16247-1, EDL-G).

Pour la Suisse, il n'existe pas de législation concernant l'obligation de réaliser des audits énergétiques mais toutes les nouvelles constructions de bâtiment prennent systématiquement en compte les critères liés au standard MINERGIE : standard de construction qui permet une utilisation rationnelle de l'énergie et une mise en œuvre plus large des énergies renouvelables, tout en assurant une amélioration de la qualité de vie, une meilleure compétitivité et une diminution des atteintes à l'environnement.

Conformément à la réglementation, la filiale autrichienne a communiqué ses données énergétiques à l'Agence autrichienne de l'énergie (Energieagentur Österreich), et a réalisé ces audits énergétiques en 2016.

Concernant la filiale polonaise, les audits énergétiques sont programmés pour le 4^e trimestre 2017.

Un Comité de Pilotage composé des services Achats, Travaux-Construction, Qualité et Communication a été mis en place afin de piloter l'ensemble de ces actions ; il se réunit tous les deux mois et permet d'effectuer un suivi des quatre axes principaux qui ont été retenus pour guider les actions du groupe ORPEA en Europe en matière de préservation de l'environnement :

- la réduction de la consommation énergétique (essentiellement le gaz et l'électricité) et de la consommation de l'eau ;
- la gestion de la production des déchets de soins ;
- le développement d'achats éco responsables ;
- la réduction des émissions de 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.

C'est ainsi que, par exemple pour la France, des kits de communication ont été élaborés pour compléter les actions déjà mises en place au sein de certains établissements, dans le cadre de leur certification Qualité. Ces kits ont été diffusés sur tous les sites.

ORPEA impose dorénavant à toutes ses Business Units un suivi précis des consommations d'eau et d'énergie, et la mise en place d'une politique visant à réduire leur impact environnemental (détermination des sites les plus énergivores, et les plus économes, détermination des meilleures pratiques, sensibilisation des salariés aux gestes écologiques...).

L'objectif est d'apprendre à tous, à respecter l'environnement par des gestes simples au quotidien, pour adopter un comportement éco-responsable.

En Espagne une étude est en cours ; elle vise à réduire les consommations d'eau et d'énergie en optimisant notamment certains services comme les laveries internes.

En Belgique, des capteurs ont été mis en place sur tous les comptages de trois sites tests, donnant des datas en temps réel des pics de consommations et permettant une identification rapide des surconsommations. Une campagne de mini formations sur les éco-gestes est actuellement en préparation.

En Italie, le tri des déchets est mis en place systématiquement. En outre une campagne de remplacement des éclairages par des ampoules à Leds a été lancée. Le site de Verdello utilise l'énergie photovoltaïque pour une partie de sa consommation.

Le groupe ORPEA n'a pas constitué de provisions pour les risques environnementaux.

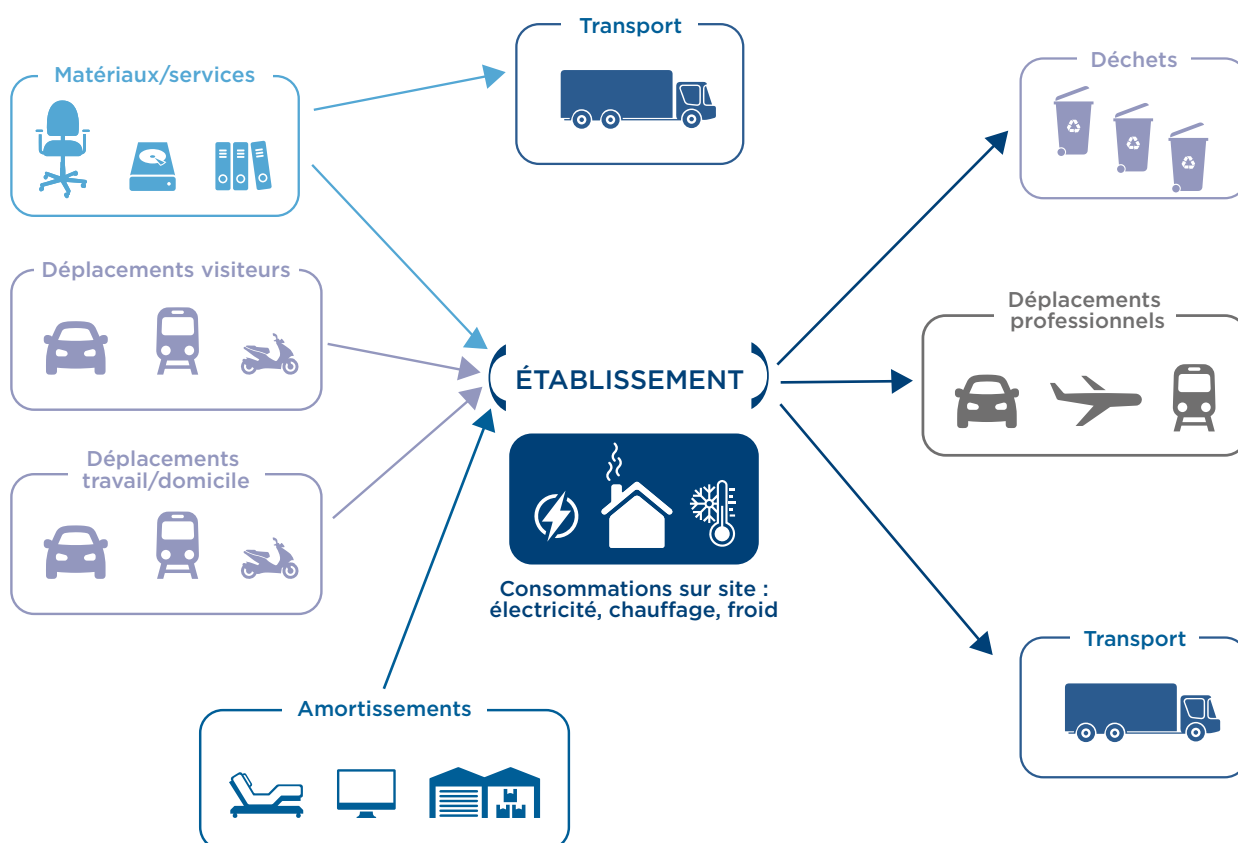
4.2.2 CHANGEMENT CLIMATIQUE

LES REJETS DE GAZ À EFFET DE SERRE

ORPEA a réalisé fin 2015 un bilan carbone relatif à l'émission de gaz à effet de serre générée par l'activité de ses établissements français, avec l'expertise d'un cabinet indépendant spécialiste du conseil carbone et membre de l'APCC (ECO 2 Initiative).

Ce bilan a intégré la totalité des établissements contrôlés par ORPEA en France. 100 % des émissions des biens et des activités pour lesquelles ORPEA exerce un contrôle opérationnel ont ainsi été pris en compte.

À l'échelle d'un établissement, le périmètre opérationnel représente l'ensemble des postes d'émission de gaz à effet de serre de l'activité de l'établissement. Ces postes sont schématisés ci-dessous. Il s'agit de toutes les sources d'émissions de gaz à effet de serre générés directement ou indirectement, en amont ou en aval de l'activité.



ÉMISSIONS DE CO₂ AU REGARD DE LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE 2016

Les émissions de CO₂ dues à la consommation d'électricité varient d'un pays à l'autre en fonction du mode de production de l'énergie électrique (hydraulique, nucléaire, thermique...).

Données 2016	Unité	Total	République									
			France	Italie	Espagne	Belgique	Suisse	Allemagne	tchèque	Pologne	Chine	Autriche
Scope 1 * (fioul, gaz, chauffage urbain, bois)	Tonnes de CO ₂	88 415,6	40 349,1	2 700,5	3 988,6	9 477,4	2 442,7	21 502,1	16,2	729,5	331,0	6 878,5
Scope 2 **	Tonnes de CO ₂	44 182,5	11 905,5	2 482,0	3 939,0	3 906,5	246,7	15 954,8	716,2	740,5	1 387,5	2 903,8
TOTAL	TONNES DE CO₂	132 598,1	52 254,6	5 182,5	7 927,6	13 383,9	2 689,4	37 456,9	732,4	1 470,0	1 718,5	9 782,3

* Scope 1 : émissions directes (fioul, gaz, bois, chauffage urbain).

** Scope 2 : émissions indirectes (production d'électricité).

Quel que soit le combustible utilisé pour le chauffage, et quelle que soit la BU, le coefficient d'émission de CO₂ que nous avons utilisé pour la conversion est celui du gaz pour l'Europe soit 0,244 kg de CO₂/kWh.

ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE CO₂

	Unité	Total 2016 *	Total 2015 **	Évolution % 2016/2015
Scope 1	Tonnes de CO ₂	88 415,6	54 106,0	63
Scope 2	Tonnes de CO ₂	44 182,5	38 722,0	14
TOTAL	TONNES DE CO₂	132 598,1	92 828,0	43

* Périmètre 2016 : 10 pays (France, Italie, Espagne, Belgique, Suisse, Allemagne, République tchèque, Pologne, Chine et Autriche).
 ** Périmètre 2015 : 7 pays (France, Italie, Espagne, Belgique, Suisse, Allemagne et Autriche).

L'efficacité énergétique des bâtiments reste l'axe de travail le plus important pour le groupe ORPEA dans le cadre de sa démarche de développement durable.

ORPEA s'est d'ores et déjà engagé dans une démarche visant à diminuer à terme les émissions de CO₂ de ses établissements,

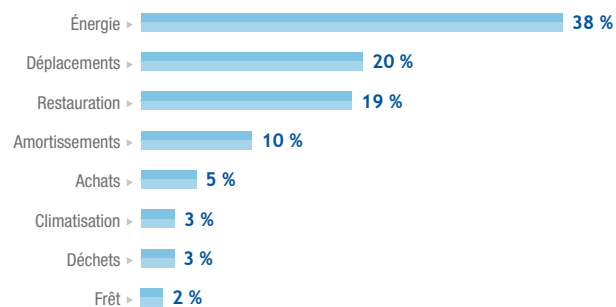
contribuant ainsi à lutter contre le changement climatique, tant pour les bâtiments récents et en cours de construction (énergie renouvelables, éco-conception et éco-gestion) que pour les établissements existants avec les actions en cours définies dans son plan pluriannuel.

AUTRES ÉMISSIONS INDIRECTES

Dans le cadre du bilan carbone effectué par le groupe ORPEA, le premier poste d'émission (38 %) est celui relatif à la consommation d'énergie des établissements (électricité et chauffage).

Compte tenu de notre activité de service et d'hébergement, les deux principaux postes sont ensuite :

- les déplacements des personnes (20 %), que cela concerne les salariés (déplacements domicile - travail) ou encore ceux des patients et/ou des visiteurs ;
- la restauration (19 %), pour ce qui concerne la production des aliments.



Ainsi, ORPEA poursuit sa politique visant à minimiser l'impact généré par ses déplacements professionnels, en ne voyageant seulement que lorsque cela est nécessaire et en ne prenant l'avion qu'en cas d'absolue nécessité.

Le Groupe développe, chaque fois que cela est possible, les conférences téléphoniques.

En 2016, l'ensemble des Business Units favorise l'utilisation de visioconférences dès lors que cela est possible, ayant permis de réduire de manière significative les déplacements des collaborateurs.

Une optimisation de la flotte de véhicules sur l'ensemble des pays a été réalisée par le référencement notamment de modèles en fonction de leur étiquette CO₂.

Par ailleurs, pour lutter contre les gaz à effet de serre liés à la production alimentaire, le Groupe, via sa politique d'achats de restauration, a réduit le nombre de livraisons des fournisseurs alimentaires (une par semaine pour l'épicerie, par exemple) et favorise les fournisseurs dotés de camions bi températures pour le surgelé et le frais.

L'ADAPTATION AUX CONSÉQUENCES DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

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

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

L'ensemble des pays respecte la réglementation en vigueur, tant au niveau des normes nationales que régionales existantes au sein même des pays.

Chaque établissement a signé une convention avec un établissement de santé de proximité afin de définir les modalités de coopération et notamment d'accueil des résidents fragilisés par un épisode de forte chaleur.

La température des locaux est vérifiée hebdomadairement dans chacun de nos établissements ; des pièces rafraîchies ont été installées dans tous les établissements du Groupe (avec maintenance régulière), en France, en Italie, en Espagne et en Belgique ainsi que des stores occultant pour les façades les plus exposées ; certains établissements, situés dans les zones les plus chaudes ou pour lesquels il existe une exigence réglementaire, sont même intégralement climatisés.

Par ailleurs, les établissements susceptibles de faire face à d'autres épisodes climatiques type risque d'inondation... sont connus et les procédures préventives mises en œuvre.

Chaque établissement du Groupe a rédigé son plan bleu/blanc ou plan de gestion d'une crise, plan qui est activé dès qu'un niveau d'alerte climatique est atteint, afin de réduire les conséquences sanitaires d'un épisode à risque.

4.2.3 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

À l'inverse de l'activité médecine chirurgie obstétrique, l'activité de la prise en charge de la dépendance produit moins de déchets d'activité de soins à risque infectieux (DASRI).

En 2016, la production des déchets de soins à risque infectieux pour la France s'élève à 579 tonnes, contre 596 tonnes en 2015. Le calcul de production s'appuie sur les tableaux de productions trimestriels fournis par le prestataire de service. Pour calculer le poids de DASRI produits, il est appliqué un tableau de conversion volume/poids.

Concernant la Belgique, le volume de production des DASRI est de 4,8 tonnes.

La définition des DASRI étant différente selon les réglementations françaises et belges ainsi que le niveau de médicalisation des résidents accueillis, il n'est pas possible de comparer les chiffres d'un pays à l'autre.

Tous les établissements du Groupe respectent la réglementation en vigueur dans le pays concernant la gestion des DASRI.

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

La collecte de ces déchets fait l'objet d'une signature de convention avec une société agréée, chargée de l'élimination de ces déchets de soins. Cette société s'engage également à réaliser des formations des personnels soignants sur chacun des sites.

Conformément à la loi, une traçabilité de la destruction de ces déchets est conservée au sein des établissements du Groupe pendant trois ans, afin d'en assurer le suivi.

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

PLAN D' ACTIONS VISANT À RÉDUIRE LA PRODUCTION GLOBALE DES DÉCHETS

À ce jour et dans la mesure où la collecte des déchets est effectuée principalement par des opérateurs publics, il n'est pas possible de quantifier systématiquement le volume de déchets produits.

Toutefois, chaque établissement a mis en place une politique de tri sélectif conforme à celle en vigueur sur leur ville d'implantation.

Des actions de formation et sensibilisation sont mises en place, auprès des équipes et des fournisseurs pour rappeler les bonnes pratiques en matière de compactage des déchets (cartons, bouteilles...) et de tri sélectif, mais aussi pour lutter contre le gaspillage.

LES ACTIONS DE LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Le groupe ORPEA a mis en place une politique de lutte contre le risque de gaspillage alimentaire ; le gaspillage alimentaire peut avoir deux sources :

- le risque de production, lié à des quantités de produits mises en production trop importantes par rapport aux besoins. Nous luttons contre ce risque en nous appuyant sur des cahiers de grammages établis par typologie de convives (personne âgée, patient en rééducation, adulte au travail...) qui nous permettent de définir les quantités de marchandises à commander auprès des fournisseurs et des sorties de stock nécessaires à la préparation des repas ;
- le risque de consommation lié à des quantités servies trop importante au regard des besoins des convives. Nous luttons contre ce risque en surveillant régulièrement les « jetés » issus des fins de service. À partir de ces éléments (et des retours

satisfaction convives), nous sélectionnons les recettes les moins appréciées de sorte à ne pas les reconduire. De plus nous adaptons les quantités servies en laissant aux convives la possibilité de se faire re-servir en fonction de leur appétit

De façon commune à ces deux risques, nous avons mis en place un relevé quotidien des effectifs présents lors des repas, cela permet d'être au plus près des sorties marchandises à réaliser ainsi que du nombre précis de repas à servir mais aussi de mieux préparer les quantités servies.

De plus, le Groupe a fait le choix de produire ses repas sur chaque site. Ce choix stratégique permet, au-delà de la qualité de prestation délivrée, de mieux cerner les besoins alimentaires propres au contexte de chaque établissement, que ce soit en termes de quantité ou qualité.

4.2.4 UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES NATURELLES ET ÉNERGÉTIQUES

Dans le cadre de son plan d'actions pluriannuel, le groupe ORPEA souhaite s'engager à réduire la consommation énergétique de ses établissements en optimisant l'utilisation des ressources.

Pour ce faire, un contrôle et une analyse mensuelle des dépenses d'énergie sont effectués afin d'identifier les problématiques (fuite, dépassement, benchmark entre sites...) et les établissements énergivores. Des formations sont organisées afin de donner aux établissements toutes les clés d'une bonne gestion énergétique de leurs bâtiments (gestion technique centralisée...).

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

Dans les autres Business Units où ORPEA est implanté, un reporting semestriel est effectué.

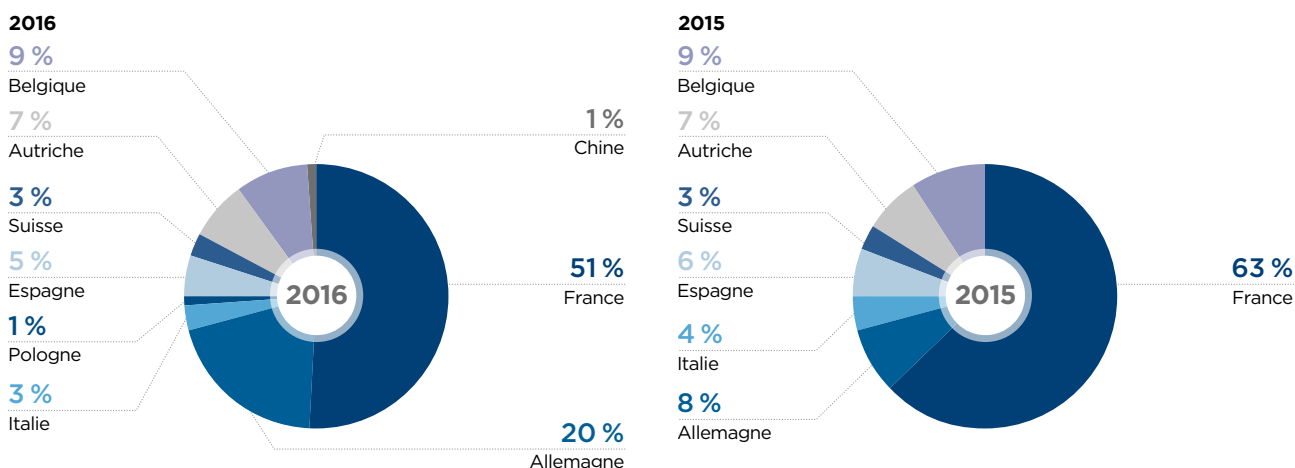
Toutes les anomalies détectées sont immédiatement traitées. En effet, chaque établissement dispose d'un agent détaché pour assurer l'entretien courant du bâtiment et des réparations quotidiennes, dont les fuites d'eau.

CONSOMMATION ET GESTION DE L'ÉLECTRICITÉ ET DU CHAUFFAGE

	Total	France	Italie	Espagne	Belgique	Suisse	Allemagne	République tchèque	Pologne	Chine	Autriche
Données 2016	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation
Électricité (en MWh)	254 002,3	150 511,4	6 113,2	16 550,4	17 761,2	9 036,0	34 609,2	1 215,9	948,2	1 811,3	15 445,8
Chauffage (en MWh)	362 358,6	165 365,2	11 067,7	16 346,9	38 841,8	10 011,0	88 123,2	66,4	2 989,6	1 356,7	28 190,5
TOTAL	616 360,9	315 876,6	17 180,9	32 897,3	56 603,0	19 047,0	122 732,4	1 282,3	3 937,8	3 168,0	43 636,3

Pour rappel, les types d'énergie utilisés pour le chauffage sont le gaz de ville, propane, fioul, bois et chauffage urbain.

► ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE TOTALE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



ORPEA a la volonté de réduire au maximum la consommation d'énergie de ses bâtiments par la mise en place d'équipements économes en énergie :

- installations de luminaire basse consommation (toutes les nouvelles constructions sont équipées en led) ; au gré du remplacement des ampoules et luminaires, sont installés des appareils et ampoules à basse consommation ;
- optimisation des contrats d'achats pour l'ensemble du réseau européen avec les fournisseurs d'énergie ;

- installation de détecteurs de présence pour limiter la consommation en électricité.

En 2015, la consommation énergétique était de 474 113 MWh sur le périmètre de sept pays (France, Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Autriche et Suisse), et est 616 361 MWh pour 2016 (périmètre de dix pays : France, Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Autriche, République tchèque, Pologne, Chine et Suisse).

CONSOMMATION ET GESTION DE L'EAU

	Total	France	Italie	Espagne	Belgique	Suisse	Allemagne	République tchèque	Pologne	Chine	Autriche
Données 2016	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation	Consom-mation
Eau (en mètres cubes)	3 445 390	1 743 404	94 402	260 624	240 520	159 990	679 542	4 981	17 175	10 126	234 626

En 2015, la consommation totale d'eau s'élevait à 2 974 811 m³ sur un périmètre de sept pays (France, Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Autriche et Suisse).

Afin de réduire ses consommations d'eau, le groupe ORPEA a installé des brise-jet sur l'ensemble de ses sites français en 2014, belges en 2015 et prévoit de continuer ces installations dans les autres pays à compter de 2017.

En France et en Belgique où les installations de brise-jet ont été effectuées, on note une diminution des consommations d'eau en 2016, *versus* 2015, respectivement de 7 % et 5 %.

Le Service Travaux du groupe ORPEA s'assure que l'installation d'eau chaude sanitaire de tous les établissements est conforme et ne présente pas de risques ; il vérifie également que l'entretien

des réseaux d'eau est régulièrement et correctement réalisé par la Société de maintenance et par l'agent d'entretien de chacun des établissements du Groupe.

Les équipes et les résidents/patients sont sensibilisés à l'utilisation raisonnable de l'eau ; des formations ou réunions d'information/sensibilisation sont régulièrement réalisées.

CONSOMMATION DE MATIÈRES PREMIÈRES ET MESURES PRISES POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DANS LEUR UTILISATION

Le Groupe s'est engagé dans une politique de maîtrise de la consommation des matières premières afin de limiter l'appauvrissement des ressources naturelles et non renouvelables.

Ainsi, des actions ont été entreprises sur la consommation de papier, tant en termes de référencement de papier recyclé que de suivi de la consommation. Que ce soit pour l'ensemble des établissements ou du Siège, ORPEA a sélectionné des partenaires

responsables avec lesquels il a défini des procédures de tri et de recyclage par type de déchets. Des équipements adaptés ont été mis à leur disposition.

Quel que soit son poids ou sa taille, tout objet ou composant électrique ou électronique est récupéré. Les cartouches de toner des imprimantes sont par exemple collectées par des entreprises spécialisées dans le recyclage de ces éléments.

DÉMARCHE D'ÉCO-CONCEPTION ET ÉCO-GESTION DES BÂTIMENTS

ORPEA disposant en interne d'une Direction de maîtrise d'œuvre, le Groupe a très vite appréhendé l'importance du développement durable pour son activité. Depuis plusieurs années, ORPEA s'engage notamment à intégrer les contraintes environnementales et les problématiques d'économie d'énergie dans le cahier des charges de ces nouveaux projets.

Dans le cadre de la politique environnementale globale du Groupe, l'objectif est de conjuguer économie d'énergie et qualité de vie au sein des établissements pour les résidents, les patients, et le personnel.

À ce titre, la maîtrise d'ouvrage d'ORPEA a étudié les 14 cibles de la démarche HQE et a défini un niveau de prise en compte pour chacune, puis les a transcrites en actions à décliner sur les chantiers en fonction des contraintes de chaque projet.

La volonté du groupe ORPEA est de construire des établissements plus économes en énergie, qui s'intègrent dans l'environnement (accessibilité, paysage, intégration urbaine), tout en offrant une qualité de vie optimale pour les résidents, les patients et le personnel.

L'architecture du bâtiment privilégie le confort acoustique et visuel ainsi que la luminosité naturelle.

Le Groupe est particulièrement vigilant et innovant dans la conception des espaces de vie qui fait toute sa place à l'autonomie et au bien-être des résidents, avec l'aide notamment de matériaux, couleurs, lumières.

De plus, afin d'assurer une relation harmonieuse du bâtiment avec son environnement immédiat, divers points sont étudiés, dont notamment :

- l'utilisation des opportunités offertes par l'environnement immédiat de l'établissement : pour proposer un projet cohérent avec le cadre de la commune (nombre de niveaux du bâtiment, toitures végétalisées, espaces extérieurs arborés...);
- l'orientation du terrain vis-à-vis de la course du soleil ;
- l'accessibilité de l'établissement aux personnes à mobilité réduite : ce critère est d'autant plus essentiel que les établissements du Groupe ont vocation à accueillir des personnes dépendantes.

La Direction de la maîtrise d'ouvrage s'assure que tous les chantiers, tant pour la construction que pour la restructuration, soient particulièrement étudiés de façon à limiter les nuisances pour l'environnement (nuisances sonores, pollution).

Par exemple :

- pour tous les nouveaux bâtiments, une Gestion Technique du Bâtiment (GTB) est mise en place permettant de programmer et de centraliser le chauffage et le rafraîchissement des locaux ;
- en Italie, tous les nouveaux établissements sont conçus de manière à rentrer dans le classement des bâtiments à basse consommation énergétique ;
- en Suisse, tous les nouveaux établissements répondent au label Minergie ;
- en Belgique, les nouvelles constructions sont toutes réalisées dans le cadre d'une démarche environnementale (isolation par l'extérieur, ventilation double-flux, brise-jet...).

Enfin, avant chaque achat de terrain, ORPEA s'assure que les sols ne soient pas pollués et procède si nécessaire à la dépollution des sols.

4.2.5 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.

4.3 INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX

4.3.1 UN ENGAGEMENT FORT POUR PROMOUVOIR LA VIE DES RÉGIONS

SOUTIEN DU DYNAMISME ÉCONOMIQUE LOCAL

La contribution à la vie économique locale par le biais de l'emploi

Au regard de l'ouverture régulière de nouveaux établissements en Europe, ORPEA crée chaque année de nombreux emplois pérennes et non délocalisables (en moyenne, plus d'une cinquantaine de salariés pour un EHPAD et une centaine pour une clinique). Les postes à pourvoir sont pour la grande majorité des contrats à durée indéterminée, dans les métiers de la médecine, du soin, de l'hôtellerie – restauration, de l'animation et de la vie sociale, et des services administratifs.

De plus, avec plus de 9 000 lits en construction ou restructuration à travers l'Europe, ORPEA contribue également, indirectement, à maintenir des milliers d'emplois dans le secteur du BTP.

D'ailleurs, à travers ses chantiers de construction et de restructuration, le Groupe contribue à l'aménagement des territoires, en participant à l'aménagement de nouvelles zones urbaines ou la restructuration d'anciens quartiers, voire à la sauvegarde du patrimoine à travers des actions de restauration de bâtiments.

Enfin, avec un réseau composé de plus de 700 établissements en Europe, ORPEA est un acteur économique important des régions, notamment par le biais du versement des taxes locales.

Une politique de recrutement locale favorisant les partenariats avec les écoles et instituts de formation

Le Groupe a toujours privilégié une politique de recrutement locale, afin de s'impliquer davantage dans la vie économique de la commune, et met en place des relations de proximité avec les agences pour l'emploi, les écoles et instituts de formation (en France, le Groupe soutient 332 écoles à qui a été versée la taxe d'apprentissage en 2016).

En effet, afin d'attirer de nouveaux talents au sein du Groupe et de valoriser son image et son secteur d'activité auprès de futurs diplômés, ORPEA met en place des partenariats locaux forts avec les écoles paramédicales (aides-soignants, infirmiers...), des écoles de commerce ou des universités. Ces partenariats se traduisent par :

- **l'accueil de nombreux stagiaires ou de collaborateurs en contrat d'alternance permettant notamment la promotion de nos établissements auprès des étudiants et ainsi de créer un « vivier » de candidats pour ses recrutements futurs.**

À titre d'exemple, en 2016 en France, ORPEA a poursuivi sa politique de partenariat avec de nombreuses écoles de formation (financement d'une chaire à Toulouse Business School) et a

également signé un partenariat avec l'InterSyndicat National des Internes en Médecine dans l'objectif de faire connaître les établissements du Groupe et attirer ces futurs médecins, tant pour des stages d'études que pour des remplacements et postes salariés ; dans la même dynamique, en Suisse, les établissements SENEVITA sont partenaires de la formation « Fachfrau Gesundheit » dispensée par Oda Gesundheit Bern, pour se faire connaître auprès des jeunes professionnels de santé en cours de formation ; ou encore en Espagne, où ORPEA Ibérica dispense des cours sur les pratiques gériatriques aux étudiants en médecine de l'Université CEU San Pablo ; de même qu'en Allemagne où les cliniques ont mis en place un partenariat avec les écoles de psychologies pour dispenser des cours et former les futurs professionnels ;

- **le développement de programmes spécifiques de formation pour répondre, d'une part aux besoins réels du Groupe en matière de compétences, et d'autre part, aux aspirations des collaborateurs du Groupe afin de les accompagner dans la réalisation de leurs projets professionnels.**

À titre d'exemple, en France, un partenariat a été noué avec l'ESCP Europe et l'INSEEC pour proposer un parcours de formation spécifique et diplômant aux managers.

Par ailleurs, grâce à un partenariat avec l'Université de Nice, le parcours d'intégration des nouveaux Directeurs d'Établissements est valorisé par l'obtention du Diplôme Universitaire International « Direction et Management des Établissements Sanitaires et Médico-sociaux » ; initié en France en 2016, ce programme de formation est en cours de déploiement dans l'ensemble des pays où le groupe ORPEA est présent. Les modules théoriques sont en cours d'adaptation aux spécificités de chaque pays. En Autriche et en Suisse, une première promotion a d'ores et déjà démarré. Pour une question d'homogénéité du parcours et de l'enseignement, ce DU sera toujours établi avec l'Université de Nice, et selon les pays, en partenariat avec les universités locales.

Dans le cadre de sa politique de recrutement, ORPEA accorde une grande importance aux qualités humaines, ainsi qu'à la diversité au sein de ses équipes. À ce titre, le Groupe promeut l'alliance des générations, en favorisant l'intégration des jeunes dans le monde professionnel tout en maintenant dans l'emploi les salariés seniors de manière à assurer le transfert des compétences.

Dans cette dynamique de recrutement, un partenariat avec Défense Mobilité (organisme qui accompagne la reconversion des personnels militaires dans leur seconde partie de carrière ainsi que leurs conjoints) a été signé en France avec CLINEA.

Par ailleurs, ORPEA s'attache à promouvoir l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

PARTICIPER À LA CONSTRUCTION DE FILIÈRES DE SOIN

Les établissements du groupe ORPEA, quel que soit le pays où il est situé, met en place des conventions de coopération avec les établissements hospitaliers, les cliniques, les soins à domicile, de manière à pouvoir assurer la continuité des soins et proposer une prise en charge coordonnée, à tous les étapes de la dépendance.

À titre d'exemple, en France, tous les établissements de Soins de Suite et de Réadaptation qui disposent de lits spécialisés dans

la prise en charge des personnes âgées adhèrent aux filières gériatriques du territoire dont ils dépendent ; de même, dans le Finistère, les cliniques SSR et Psychiatrie du Groupe (cette dernière disposant d'un service de géronto-psychiatrie) adhèrent à la filière gériatrique de l'Ouest Cournouaille, avec les Centres Hospitaliers et un hôpital public à but non lucratif.

En Espagne, ORPEA Ibérica collabore de manière régulière avec différents Hôpitaux Universitaires tant pour assurer la continuité des soins et coordonner l'intervention de spécialistes au sein des maisons de retraite, que pour la formation des équipes (Puerta de Hierro, 12 d'Octubre, Getafe, Fondation Jimenez Diaz, Henares et Infanta Sofia). Des coopérations spécifiques ont également

été mises en place avec le Service d'Urgences et des services spécialisés de l'Hôpital Universitaire « Principe de Asturias (Alcalá de Henares) »,

En Autriche, dans la région du Tyrol, SeneCura est un membre actif du réseau « Integrated Social- and Health Network ».

UNE IMPLICATION DANS LA VIE ASSOCIATIVE LOCALE

Chaque résidence, région ou filiale du groupe ORPEA développe de nombreuses initiatives caritatives en faveur d'associations locales afin de contribuer à la vie de la Cité et s'intégrer dans son territoire.

En effet, ORPEA estime que ses équipes seront beaucoup plus impliquées, créatives et investies pour soutenir un projet local, permettant un véritable élan de solidarité au niveau de leur ville ou de leur région. Ainsi, de nombreuses initiatives sont développées dans tous les pays, principalement dirigées vers :

- l'Enfance, car les échanges intergénérationnels sont bénéfiques aux personnes âgées résidant en maison de retraite, qui retrouvent ainsi leur rôle d'ainé, responsable de la transmission des savoirs ;

- le Handicap et l'aide aux familles de malades chroniques et la recherche médicale, au regard du cœur de métier du Groupe ;
- la Solidarité et le bien vivre ensemble, pour venir en aide aux personnes isolées ou en difficultés sociales et financières.

Mais la solidarité commence par la lutte contre l'isolement social. À travers leur démarche d'ouverture sur l'extérieur et d'animation de la vie institutionnelle, l'ensemble des établissements du Groupe contribue, à leur échelle, au développement des liens sociaux au sein de leur commune. Que ce soit dans le cadre de journées portes ouvertes, à l'occasion de fêtes calendaires et autre fête des voisins, nombre d'établissements accueillent régulièrement voisins, associations et habitants de la commune pour un moment de convivialité et d'échanges.

QUELQUES EXEMPLES DE PARTENARIATS ET DE PROJETS SOLIDAIRES LOCAUX

Pour promouvoir la solidarité et le bien vivre ensemble

En Belgique, les établissements du Groupe ont organisé diverses manifestations afin de collecter des fonds pour l'association Comequi, qui œuvre au développement de la région de Minova au Congo ; les actions soutenues par ORPEA Belgium concernent plus spécifiquement la lutte contre la pauvreté et l'isolement des personnes âgées, afin d'améliorer leurs conditions de vie.

En Autriche, les établissements SENEcura ont soutenu en 2016 les actions de la communauté Konferenz St. Vinzenz qui vient en aide aux familles en difficulté.

En France, les établissements de la région Rhône-Alpes ont organisé une opération « Noël ensemble » en proposant un réveillon de Noël pour les personnes âgées isolées.

En Espagne, des collaborateurs du groupe ORPEA ont participé à des projets sportifs solidaires en 2016, qui furent également l'occasion de renforcer la cohésion d'équipe : IV^e carrera popular en marcha por la salud de Sevilla (14 février 2016), II^e carrera solidaria médula para Mateo (28 février 2016), X^e carrera solidaria Alcobendas Gran Ciudad (15 mai 2016). Parallèlement, plusieurs établissements d'ORPEA Ibérica se sont engagés pour l'association HelpAge International, dont la mission est de promouvoir le bien-être et l'insertion dans la société des personnes âgées.

En faveur de l'enfance et des liens intergénérationnels

En France, les EHPAD de la région Rhône Alpes ont soutenu l'association « Maxou pas à pas » pour aider la famille d'un enfant handicapé nécessitant une opération chirurgicale à l'étranger ; 7 500 € ont été collectés tout au long de l'année par le biais d'événements variés : tombolas, expositions-ventes...

Quant aux Résidences de la Côte d'Azur, elles ont contribué pour la deuxième année consécutive au développement de l'association cannoise Adrien, qui œuvre pour offrir aux enfants hospitalisés un suivi pédagogique mais aussi des sorties et voyages. En 2016, 9 000 € ont été récoltés au cours de diverses manifestations.

Dans la même dynamique, l'établissement de La Talaudière a contribué au financement d'un projet mené par l'association Les Blouses Roses pour améliorer les conditions d'accueil des enfants hospitalisés au CHU de Saint-Étienne.

En Île-de-France, tous les établissements du Groupe se sont mobilisés pour l'association « Imagine for Margo » qui collecte des fonds pour financer de nouveaux programmes thérapeutiques pour les enfants atteints de cancer. Dans ce cadre, tout au long de l'année, des centaines d'événements ont été organisés sur les cliniques et EHPAD de la région, permettant de collecter au total près de 130 000 € ; et plus de 500 collaborateurs ont pris le départ de la course « Enfants sans cancer » organisée par l'association. Au regard de l'engouement des équipes autour de ce partenariat, il est reconduit en 2017.

En Allemagne, les équipes d'établissements Celenus Kliniken ont également participé en 2016 à une course solidaire au profit d'enfants atteints de cancer.

En faveur de l'environnement et de la protection du patrimoine local

Tout au long de l'année 2016, les Résidences ORPEA d'Aquitaine, Midi Pyrénées et Languedoc Roussillon ont organisé de multiples événements pour récolter des dons au profit des Voies Navigables de France qui protège et entretient des voies, composantes de l'attractivité touristique de nos régions.

Vide-greniers, tombolas, marchés aux fleurs, repas à thèmes... Ce sont 2 500 € qui ont été remis aux VNF, sans oublier les nombreuses opérations de sensibilisation organisées par les établissements du Groupe pour promouvoir la préservation du Canal du Midi.

En faveur de la recherche médicale

ORPEA contribue également au développement d'associations œuvrant pour la recherche médicale :

- **contre les maladies neurodégénératives et les démences** : notamment en Autriche où les établissements SeneCura soutiennent un programme de recherche de l'Institut Karl Landsteiner ; en France, où les EHPAD du Groupe soutiennent les antennes locales de l'Association France Alzheimer à travers diverses manifestations et le Groupe apporte un soutien à l'association nationale ; ou encore en Belgique, où ORPEA Belgium soutient la Ligue Alzheimer ;
- **contre le cancer**, par le biais de diverses manifestations solidaires à travers lesquelles les établissements du Groupe ont collecté des fonds pour contribuer au financement de programmes

thérapeutiques : en Suisse au profit de l'Association Hubert Gouin, en Belgique pour l'Association « Les Amis de l'Institut Bordet » ainsi qu'en France en faveur de l'Association Imagine for Margo et de la Ligue contre le cancer ;

- **contre la malvoyance**, en Belgique où ORPEA soutient la Ligue Braille.

En Suisse, Senevita était partenaire de conférences et recherches menées par Senesuisse et le « Gottlieb Duttweiler Institut » (think thank reconnu).

En France, ORPEA est également un acteur engagé pour le Téléthon. Cette année encore, la mobilisation a été au rendez-vous : marches solidaires et défis sportifs (y compris au Siège administratif du Groupe), ventes d'objets, repas à thème, expositions, spectacles et autres tombolas ont été organisés au sein des établissements pour récolter des fonds. Plus de 30 000 € ont été collectés en faveur de l'AFM et de la recherche.

4.3.2 UN ENGAGEMENT POUR PROMOUVOIR L'ÉDUCATION À LA SANTÉ

SENSIBILISATION, INFORMATION ET PRÉVENTION

Tous les établissements du Groupe, dans tous les pays dans lesquels ORPEA est implanté en Europe, organisent régulièrement des rencontres avec la population, sous la forme de journées portes ouvertes, en vue d'informer, sensibiliser, prévenir et aider le plus grand nombre à prendre soin de leur santé et à bien vieillir :

- aide aux aidants ;
- équilibre et prévention des chutes ;
- alimentation et nutrition ;
- sommeil ;
- accompagnement d'un proche atteint de la maladie d'Alzheimer.

Ces journées sont l'occasion pour la population locale de s'informer et obtenir des conseils à travers des conférences et des ateliers pratiques, d'échanger avec des professionnels de santé, et de partager des expériences avec d'autres familles. L'objectif est ainsi de soutenir les aidants et favoriser le bien vieillir des personnes à domicile.

Ces journées sont souvent l'occasion de nouer ou renforcer des partenariats avec des associations locales (notamment à l'occasion de la Journée mondiale Alzheimer, pour laquelle les établissements du Groupe sont largement mobilisés) ; elles permettent aussi des échanges constructifs avec les Autorités locales et sont un moyen de mieux informer les médias locaux sur les défis du vieillissement.

Pour pérenniser les bienfaits de ces journées, ORPEA a édité en France des livrets conseils à destination des aidants, afin de les aider à accompagner un proche à domicile. Divers thèmes ont été ainsi traités : accompagner un proche atteint de la maladie d'Alzheimer, aides et subventions, séjours de répit et solutions d'aide à domicile, bien choisir une maison de retraite, guide de l'aidant.

En outre, des fiches « bien vieillir » sont également remises dans le cadre des journées thématiques sur le sommeil, l'équilibre et la prévention des chutes, l'alimentation ou encore l'entretien de la mémoire.

Pour enrichir cette dynamique, ORPEA a concrétisé en 2015 et poursuivi en 2016 un partenariat avec l'Association Française des Aidants, qui milite pour la reconnaissance du rôle et de la place des aidants dans la Société. Elle oriente et soutient les aidants localement, notamment *via* l'animation du réseau national des Cafés des Aidants®, d'ateliers santé, assure des formations sur les questions liées à l'accompagnement...

Dans ce cadre, ORPEA et l'Association Française des Aidants développent des actions régionales communes, en s'appuyant sur le réseau des Cafés des Aidants et quelques établissements ORPEA se sont engagés à créer et animer un Café des Aidants selon les directives et sur la base des outils transmis par l'Association Française des Aidants.

Par son soutien financier, ORPEA contribue également au développement des projets mis en œuvre par l'association.

Un autre bon exemple illustrant l'engagement du Groupe auprès des proches aidants est sûrement celui de l'initiative de la clinique suisse de Bois-Bougy qui, avec deux autres établissements de soins, s'est associée au programme d'aide aux aidants du Canton de Vaud, pour mettre en place une « Charte du proche aidant, à domicile, d'une personne de tout âge en situation de handicap, malade ou en fin de vie ». Cette initiative a pour objectif de définir le statut, le rôle et l'intégration de l'aidant dans la prise en charge hospitalière des patients. Elle a également reçu le prix « Éthique Clinique » lors de la première édition des ORPEA Excellence Awards en Éthique clinique, en Recherche et en Innovation soignante.

En Italie, une initiative similaire a été mise en place, avec un programme de formation et de soutien des aidants familiaux à Turin.

En Espagne, les résidences ORPEA Ibérica ont développé diverses actions pour apporter informations et conseils aux aidants. Les équipes collaborent par exemple avec la Fondation Alzheimer espagnole (FAE), en faisant intervenir une fois par semaine un infirmier sur « Radio Alzheimer » (web radio) pour apporter un éclairage d'expert ou répondre à des questions fréquemment posées sur la maladie d'Alzheimer, son évolution et sa prise en charge. À travers un partenariat avec la Clinique madrilène Quirón Clinica La Luz, des groupes de paroles hebdomadaires sont également proposés aux aidants familiaux dont un proche est atteint de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés.

En Pologne, toujours dans cette dynamique d'aide aux aidants, les équipes de MEDI-system ont organisé sept sessions d'informations en 2016 (5 heures d'ateliers proposés le samedi) à destination des aidants à domicile pour leur donner des conseils et informations pratiques pour prendre soin des personnes âgées.

De plus, à l'occasion de « Seniors' Parade » à Varsovie pendant l'été (le principal événement annuel à destination des Seniors en Pologne) et de la journée internationale des personnes âgées en octobre, MEDI-system organise un événement « Physiotherapy Town » au cours duquel les salariés propose des conseils et des ateliers « bien vieillir » tel que la marche nordique ; ces deux événements sont également l'occasion de promouvoir les sessions de formations proposées aux aidants tout au long de l'année.

Enfin, pour promouvoir l'éducation à la santé auprès des plus jeunes, les infirmiers et kinésithérapeutes du centre KIJOWSKA MEDICAL proposent chaque année deux ateliers aux enfants de l'école maternelle voisine pour leur enseigner les règles d'une vie saine.

En Allemagne, CELENUS KLINIKEN organise régulièrement des conférences et journées portes ouvertes autour de sujets liés à la santé au sein de ses établissements. Ces événements sont non seulement accessibles aux patients et leurs proches, mais également ouverts sur l'extérieur. L'engagement de CELENUS KLINIKEN pour promouvoir l'éducation à la santé est également tourné vers ses salariés. Outre évidemment les cours relatifs aux postures et à la manutention, les employés sont encouragés à avoir une activité sportive et peuvent utiliser gratuitement les équipements des cliniques.

En Autriche, le Groupe est également très actif dans la promotion de la santé par l'activité physique. Ainsi, SeneCura installe des centres de fitness adaptés aux personnes âgées dans ses établissements dans l'objectif d'accroître la force musculaire, l'endurance, la coordination et l'équilibre des résidents. Dans le cadre du programme « Fit & Beweglich 77+ », mis en place dans 15 établissements du Groupe, ce ne sont pas juste les résidents des maisons de retraite mais aussi tous les seniors de plus de 77 ans du quartier qui peuvent accéder gratuitement à ces salles de fitness et à des instructeurs spécialement formés. Ce programme a d'ailleurs fait l'objet en 2016 d'une étude pilote menée avec l'Université médicale privée Paracelse de Salzbourg, et a été primé par le Conseil Scientifique et Éthique du Groupe à l'occasion des ORPEA Excellence Awards 2016, dans la catégorie « Innovation Soignante ». Progressif en résistance, et accompagné par des entraîneurs spécialisés, ce programme d'entraînement comprend aussi des prestations de physiothérapie, d'ergothérapie, ainsi que des conseils sur les régimes et la nutrition. Suite à ce programme, des effets positifs ont été enregistrés sur la mobilité, le statut nutritionnel, la fonction physique, la confiance, les activités quotidiennes et l'autonomie. Source de bien-être, ce programme a contribué à créer du lien et favoriser les échanges avec les habitants du village (le centre de fitness est devenu un lieu de rencontres apprécié avec les habitants).

Par ailleurs, de nombreuses cliniques, tant en Psychiatrie qu'en Soins de Suite et de Réadaptation, ont développé des programmes d'éducation à la santé à destination des patients, en vue de les aider à bien vivre avec leur maladie (par exemple dans le cadre de pathologie chronique comme en Réadaptation Cardiovasculaire) et/ou à prolonger les acquis de l'hospitalisation une fois rentrés à domicile (sur la prévention des chutes par exemple). Ces actions de sensibilisation et de prévention contribuent à l'amélioration de la santé et de la qualité de vie du patient et de ses proches.

En Allemagne, tout au long de l'année, les cliniques CELENUS KLINIKEN proposent également des groupes d'entraide thématiques sur des pathologies ciblées pour soutenir et former les patients atteints.

En France, certaines cliniques ont même vu leur programme de prévention labellisé par l'Agence régionale de santé en tant que programme d'éducation thérapeutique du patient (ETP), tel qu'à La Rochelle ou à Saint-Raphaël où les Clinique Cardiocéan et La Chenevière ont développé un programme destiné aux patients insuffisants cardiaques pour leur apprendre à vivre avec leur pathologie, ou à Pau avec une école anti-chutes, ou encore à Douarnenez avec un programme sur la prise en charge, l'éducation et la rééducation de la douleur chronique rebelle et à Viry-Chatillon, où la Clinique propose un programme dédié à la restauration fonctionnelle du rachis pour améliorer les connaissances du patient concernant son dos et relativiser les phénomènes douloureux.

En Psychiatrie, à Chateaulin, l'équipe de la Clinique Kerfriden a développé un groupe de psychoéducation pour les patients atteints de troubles bipolaires et leur famille, tandis qu'à Meyzieu, la Clinique Lyon Lumière propose un programme d'éducation thérapeutique dédié aux patients atteints de troubles dépressifs récurrents ou persistants.

DES DÉFIBRILLATEURS AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS FRANÇAIS ACCESSIBLES À TOUS

Dans le cadre de la lutte contre le risque d'accidents cardiaques, le groupe ORPEA a volontairement équipé d'un défibrillateur l'ensemble de ses EHPAD situés en France.

L'installation de ces appareils en maison de retraite est tout à fait stratégique, non seulement car ces lieux sont particulièrement accessibles puisqu'ouverts au public 7 jours sur 7, mais aussi parce qu'ils accueillent des personnes âgées fragiles. De plus, le maillage régional étendu du groupe ORPEA permet de couvrir de nombreux départements et donc de contribuer à une couverture

optimale du territoire français, favorisant un meilleur accès au plus grand nombre à une défibrillation.

Des opérations d'information et de présentation du défibrillateur sont l'occasion de rappeler aux voisins et populations locales que le fonctionnement de ce type d'appareil est à la portée de tous, y compris non soignants (les étapes à suivre étant illustrées sur un schéma et commentées par haut-parleur) ainsi que les recommandations de bon usage (comme les gestes de massage cardiaque).

4.3.3 UN ENGAGEMENT POUR ENRICHIR ET TRANSMETTRE LES SAVOIRS

L'ENSEIGNEMENT ET LA RECHERCHE

Les programmes de recherche du groupe ORPEA couvrent essentiellement les axes suivants :

- polymédication et mésusage médicamenteux chez la personne âgée ;
- nutrition et alimentation de la personne âgée ;
- qualité de vie du patient et du professionnel ;
- prise en charge non médicamenteuse ;
- innovation technologique et des pratiques à l'aide de la technologie ;
- innovation psychosociale ;
- professionnalisme, éthique professionnelle et amélioration des pratiques professionnelles.

En assurant une veille permanente sur les dispositifs novateurs et les nouvelles approches de soin, ORPEA souhaite se donner les moyens d'offrir des solutions toujours mieux adaptées aux besoins des résidents et patients, mais aussi aux attentes de ses collaborateurs.

Dans cette optique, le groupe ORPEA soutient ou promeut des projets de recherche visant à améliorer la prise en charge en institution.

À ce titre, ORPEA a engagé plusieurs actions, dont les principales au titre de l'année 2016 :

1/ Soutenir des projets de recherche universitaire : des établissements du groupe ORPEA ont été terrains d'observation et/ou d'expérimentations pour vérifier des hypothèses cliniques de chercheurs ou professionnels de santé. Dans ce cadre, nous pourrions noter :

- en Autriche, le programme « Résidence sans douleur » (« *Schmerzfreies Pflegeheim* »), destiné à améliorer le repérage, la prise en charge et la prévention de la douleur chez les personnes âgées institutionnalisées, notamment en cas de déficit cognitif. Il s'appuie sur l'étude OSIA, étude de long terme initiée en 2011 dans le cadre d'une collaboration entre la faculté de médecine Paracelse de Salzbourg et les établissements SENECURA, ayant abouti à une optimisation de la détection de la douleur du sujet âgé et la prescription d'antalgiques associées à la formation de 300 infirmières référentes en algologie, en lien avec les réseaux locaux de pharmaciens et de médecins ⁽¹⁾,
- en France, la clinique psychiatrique Lyon-Lumière évalue l'intérêt d'un logiciel de réalité virtuelle dans la désensibilisation des patients phobiques de la conduite automobile, en lien avec Arts & Métiers ParisTech et l'Université de Savoie.

2/ Financer des doctorats et contribuer à l'effort de formation par la recherche en entreprise : quatre nouvelles thèses de doctorat en France :

- l'une, en neurosciences, est consacrée au développement et à la validation d'un système de mesure de l'équilibre des personnes âgées et de prédiction du risque de chute (Service de santé des Armées/Université Pierre & Marie Curie),
- la deuxième, encadrée par l'Université Pierre & Marie Curie et la chaire de recherche en sciences infirmières de l'Université Paris 13, est une thèse de santé publique dédiée à l'amélioration de la qualité d'accompagnement des personnes âgées et des familles en EHPAD,
- enfin, à l'initiative du Collège des psychologues et de la Division Psychiatrie du Groupe, deux thèses de psychologie clinique et psychopathologie sont actuellement préparées

à l'Université Paris-Descartes ; elles sont respectivement consacrées à l'utilisation du conte comme outil de médiation auprès des adolescents, et à l'apport des méthodes projectives dans l'étude de lien entre narcissisme et relations d'objets dans l'expérience de la maladie d'Alzheimer ;

3/ Poursuivre le développement de l'Association de Promotion des Soins Psychiques en Institution (APSPI), créée en 2014 pour promouvoir une meilleure connaissance et une amélioration des dispositifs thérapeutiques de soins psychiques en institution. Dans ce cadre, l'association mène des travaux théorico-cliniques de recherche, et peut être amenée à rédiger et éditer toute revue, collaborer à toute publication, ou encore dispenser des formations. En 2016, l'association a organisé son deuxième colloque scientifique ouvert au public sur le thème de la répétition en institution. Plus de 400 professionnels, dont 60 % étaient extérieurs au Groupe, étaient présents, provenant d'horizons divers (structures publiques, privées ou associatives, sanitaires ou médico-sociales, en France ou à l'étranger), et représentant de multiples approches thérapeutiques.

Par ailleurs, dans sa volonté d'assurer la transmission des savoirs, ORPEA participe ou est à l'initiative de programmes d'enseignement professionnel. On notera par exemple :

- la création d'un certificat conjoint entre ORPEA et le Peking Union Medical College Hospital (PUMCH) pour la formation en soins gériatriques « PUMCH-ORPEA Joint Training Program In Elderly Care » ;
- la création d'un parcours d'intégration et d'un programme pédagogique visant le Diplôme Universitaire « Direction et Management des établissements sanitaires et médico-sociaux » de l'Université de Nice ;
- la création d'un Diplôme Universitaire de Réadaptation Gériatrique en lien avec l'Université de Nice ;
- la création d'un Diplôme Universitaire en soins infirmiers en Psychiatrie en lien avec l'Université de Lille ;
- l'accueil d'internes en médecine dans certaines cliniques habilitées, tel qu'à Meyzieu, Argenteuil, Crosne et Andilly pour la Psychiatrie, ou à Fréjus et Marseille pour la Médecine, ou encore Callian pour la cardiologie.

L'ORGANISATION DU GROUPE POUR FAVORISER LA RECHERCHE ET L'INNOVATION

Pour accompagner l'ensemble de ces projets, le Groupe s'est doté de différentes instances :

1/ Le Conseil Scientifique et Éthique International du Groupe

L'année 2016 a été marquée par le renforcement des actions du Conseil Scientifique et Éthique International du Groupe (*International Scientific & Ethics Council, ISEC*), créé en 2015.

Sous la présidence du Pr Alain FRANCO, sa composition a été élargie à M^{me} le Pr Liu Xiao Hong (Peking Union Medical College Hospital), qui vient ainsi enrichir de ses analyses les réflexions des personnalités éminentes de la Gériatrie européenne : le Pr Jean PETERMANS, Chef du service de Gériatrie du Centre Hospitalier Universitaire de Liège (Belgique), le Pr Thomas FRÜHWALD, membre de la Commission fédérale autrichienne de bioéthique, et le Pr José Manuel RIBERA CASADO, de l'Académie royale de médecine espagnole.

La mission de l'ISEC consiste à aborder les questions d'éthique clinique et relationnelle d'une part, et à analyser et évaluer les possibilités de recherche clinique et d'innovation soignante à développer au sein du Groupe, ainsi qu'à veiller à la cohérence des initiatives en matière d'éducation et de formation d'autre part.

Dans cette optique, afin de promouvoir une culture professionnelle responsable et pragmatique de l'éthique clinique, et inviter à créer, innover, se questionner et améliorer sans cesse la prise en charge proposée, l'ISEC a organisé en 2016 la deuxième édition des ORPEA Excellence Awards. Cette cérémonie vise à récompenser les équipes du Groupe ayant proposé une démarche d'éthique clinique, un projet de recherche scientifique ou une innovation soignante jugés les plus méritants.

Parmi 24 candidatures reçues pour cette édition, issues de huit pays (*voir encadré*), cette cérémonie a récompensé trois projets :

- dans la catégorie « Éthique clinique », le cycle « Cinéma Éthique » organisé par la Clinique SSR du Moulin de Viry (France) ; chaque mois est organisée au sein de la clinique une soirée « Cinéma & Éthique » autour du principe : un film = un débat. Chaque séance est ouverte aux patients et à leur entourage, au personnel et usagers, ainsi qu'aux partenaires externes de la clinique. Un film, choisi pour son lien avec une thématique éthique, est projeté et suivi d'un débat animé par un membre du Comité d'Éthique de la clinique, en présence d'un spécialiste du thème de la projection. Chaque projection est en outre accompagnée d'une exposition thématique, présentée dans l'établissement durant tout le mois.

(1) Cette étude a donné lieu à deux communications lors du 15^e congrès de l'International Association for the Study of Pain, Buenos Aires (Argentine), et à plusieurs publications internationales, dont : Schreier MM, Stering U, Pitzer S, Iglseeder B, Osterbrink J (2015). *Schmerz und Schmerzverarbeitung in Altenpflegeheimen : Ergebnisse der OSIA-Studie. Schmerz* 29 : 2013-210.

Ce projet permet un échange entre professionnels et usagers, en mettant de côté le statut de chacun : un partage d'expériences sans jugement se crée grâce à une œuvre de fiction. Il s'inscrit de plus dans une démarche d'amélioration permanente, puisque la satisfaction, les attentes et les souhaits des usagers, professionnels et partenaires sont régulièrement interrogés ;

- dans la catégorie « Recherche », l'étude « Douleur chronique et état de stress post-traumatique » développé par la Résidence ORPEA de Magagnosc (France) ; Cette étude a permis de vérifier l'hypothèse que les douleurs chroniques présentées par les sujets âgés institutionnalisés peuvent révéler un état de stress post-traumatique, chez cinq sujets âgés douloureux féminins récemment entrés en institution. Dans ces cinq situations, la douleur chronique s'avère être en lien avec la réactivation d'un

traumatisme ancien ou l'impact d'un traumatisme récent. De plus, un protocole thérapeutique bref fait régresser tant la douleur, que l'état de stress post-traumatique. En conclusion, ces résultats invitent à rechercher systématiquement un état de stress post-traumatique lors de douleurs somatiques chez une personne âgée entrée en institution ;

- dans la catégorie « Innovation soignante », le programme « Fit & Mobile 77+ » d'entretien physique pour l'endurance et l'équilibre des personnes âgées, développé en Autriche par les Résidences SENECURA (précédemment présenté).

Par ailleurs, un Prix spécial du jury a cette année été décerné au Collège des psychologues du Groupe pour l'ensemble de son travail (à découvrir dans la partie suivante).

ORPEA EXCELLENCE AWARDS 2016 : 24 CANDIDATURES, VENANT DE 8 PAYS

Catégorie Éthique clinique

1. Un cas de conflit entre le représentant légal d'un résident et l'équipe médicale (ORPEA Alamillo, Espagne).
2. Acceptabilité d'un programme d'accueil de réfugiés au sein d'un EHPAD autrichien (SeneCura Salzburg Lehen, Autriche).
3. Un Comité d'Éthique inter-cliniques (CLINEA Orgemont, France).
4. « Les Orchidées » : chambre d'envol destinée à la fin de vie (ORPEA Uccle, Belgique).
5. Cinéma Éthique (Clinique Moulin de Viry, Viry-Châtillon, France).
6. Les aidants au centre de l'Éthique (CLINEA Navenne, France).

Catégorie Recherche

1. L'éveil neurologique au grand âge : la thérapie par vibrations comme approche non médicamenteuse (ORPEA Richelmy, Italie).
2. Douleur chronique et état de stress post-traumatique (ORPEA Magagnosc, France).
3. Intérêt de la luminothérapie dans une unité protégée Alzheimer (ORPEA Les Pastoureaux, Valenton, France).
4. Renforcer le petit-déjeuner en EHPAD pour lutter contre la dénutrition (ORPEA Saint-Maur-des-Fossés, France).
5. Apport de la thérapie d'acceptation et d'engagement (ACT) et des applications mobiles pour accompagner la sortie des patients après une hospitalisation (CLINEA Lyon-Lumière, Lyon, France).

Catégorie Innovation soignante

1. Création d'une unité « ambiance Méditerranée » dans un EHPAD suisse (Senevita Lindenbaum, Suisse).
2. Mise en place d'un programme de formation à la prise en charge de la personne âgée, conjoint entre l'hôpital universitaire de Xiehe et ORPEA (ORPEA Nanjing, Chine).
3. Le Collège des psychologues du groupe ORPEA.
4. Application de la technique de bandage neuromusculaire pour supprimer la sialorrhée récurrente : quatre cas cliniques (ORPEA Las Rozas, Espagne).
5. Intérêt de la stimulation électrique transcutanée dans le soin et la désinfection des escarres (ORPEA San Blas, Espagne).
6. GAIA : Intérêt de la réadaptation à l'effort pour les patientes atteintes d'un cancer du sein (CLINEA Cardiocean, Puilboreau, France).
7. Prévenir la rechute chez la personne alcoolodépendante : éducation thérapeutique personnalisée (CLINEA Collines du Revest, Toulon, France).
8. Un programme de rééducation psychosomatique interculturel pour les migrants d'origine turque (CELENUS Bad Herrenalb, Allemagne).
9. Gerial Plus : un programme nutritionnel personnalisé pour les personnes âgées à risque de dénutrition (SeneCura Vienne, Autriche).
10. Prise en charge de la dénutrition de la personne âgée en EHPAD par supplémentation de protéine de type lactosérum (ORPEA Région Centre, France).
11. Le programme « Fit & Mobile 77+ » d'entretien physique pour l'endurance et l'équilibre des personnes âgées (SeneCura, Vienne, Autriche).
12. Horus, le chien médiateur (ORPEA Choiseul, France).
13. Concept physiologique de redressement axial et nouvelles technologies dans la prise en charge rééducative des patients lombalgiques chroniques (CLINEA Sancellemoz, France).

2/ Le Comité de Gestion des Projets Innovants pour stimuler et évaluer l'innovation au service de nos résidents et patients

ORPEA entend promouvoir l'innovation fondée sur les preuves (evidence-based innovation) au bénéfice de nos parties prenantes, passant par une évaluation multidisciplinaire rigoureuse des projets développés avant leur éventuel déploiement au sein des établissements du Groupe.

Aussi, a été créé en 2016, en France, un Comité de Gestion des Projets Innovants (CGPI), chargé de recenser, analyser, prioriser et piloter les innovations, afin d'assister la Direction Générale dans ses arbitrages. Les projets retenus pourront faire l'objet de déploiement à l'international, suivant les besoins.

Le Comité de Gestion des Projets Innovants étudie actuellement d'autres projets portant essentiellement sur :

- la Télémédecine (6 projets à l'étude) ;
- des dispositifs anti-errance (2 projets à l'étude) ;
- des dispositifs anti-chute (2 projets à l'étude) ;
- la pharmacie (2 projets à l'étude) ;
- la prévention des troubles musculosquelettiques des professionnels.

Par ailleurs, parmi les autres actions menées en 2016 au sein du Groupe, citons également :

- en Italie, un Memory Center, centre de diagnostic précoce et de prise en charge non médicamenteuse des dégénérescences cognitives, a été ouvert à la résidence Richelmy (Turin) ;
- une étude pilote menée dans neuf établissements de la région Centre en France, qui a montré que l'introduction d'une poudre de lactosérum dans les protocoles de préparation des repas des résidents sous régime hyperprotéiné, contribuait à améliorer leur statut protéique et à lutter contre la dénutrition, dans de bonnes conditions d'acceptabilité par les résidents et les équipes ;

- une étude scientifique sur les bienfaits de la lumière pour la qualité de vie des malades Alzheimer, menée au sein d'un EHPAD de région parisienne, en partenariat avec le CHU de Nice, le Centre d'Innovation et d'Usage en Santé, et la société TRILUX (concepteur du système d'éclairage utilisé) ; les résultats de l'étude prouvent de manière concrète et objective, l'impact positif de la luminothérapie sur les troubles du sommeil et du comportement ainsi que sur l'anxiété des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ;
- un équipement utilisant la réalité virtuelle est actuellement évalué par les équipes de la clinique SSR CLINEA de Taverny, en lien avec le fabricant Motekforce Link (Pays-Bas) ;

3/ La cellule « Recherche & Publications »

Depuis 2010, une **cellule « Recherche & Publications »** appuie nos soignants et médecins en demande d'un soutien en vue de promouvoir leurs travaux dans les revues professionnelles ou scientifiques, francophones ou internationales.

Articles significatifs publiés en 2016 :

- Bucher S, Panjo H, Al-Salameh A, Bauduceau B, Benattar-Zibi L, Bertin P, Berrut G, Corruble E, Danchin N, Derumeaux G, Doucet J, Falissard B, Forette F, Hanon O, Ourabah R, Pasquier F, Piedvache C, Pinget M, Becquemont L, Ringa V ; representing the S. AGES investigators (2017). Relationship between achieved personalized glycaemic targets and monitoring of clinical events in elderly diabetic patients. *Diabetes & Metabolism*. 43(1):59-68 ;
- Becquemont L, Bauduceau B, Benattar-Zibi L, Al-Salameh A, Berrut G, Bertin P, Bucher S, Corruble E, Danchin N, Derumeaux G, Doucet J, Falissard B, Forette F, Hanon O, Pasquier F, Pinget M, Ourabah R, Piedvache C (2016). Cardiovascular Drugs and Metformin Drug Dosage According to Renal Function in Non-Institutionalized Elderly Patients. *Basic & Clinical Pharmacology & Toxicology*. 118(6):468-73 ;
- Delrue N, Plagnol A. Douleur chronique et état de stress post-traumatique chez la personne âgée. *Annales Médico-Psychologiques*. 174 (2016) 331-37.

LE PARTAGE DES BONNES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

ORPEA s'est toujours attaché à favoriser le partage des bonnes pratiques de manière à faire profiter à l'ensemble de son réseau d'établissements, les approches de soin originales ou innovantes, les initiatives qui favorisent le bien-être des résidents et patients ou participent à la qualité de vie en institution, qui ont été mises en place avec succès sur un établissement.

C'est dans cet esprit que dans chaque pays où le Groupe est présent, la filiale édite un magazine interne à l'attention de ses équipes, pour relayer ces actions et les partager. En France, le magazine « Ensemble » est diffusé chaque trimestre ; en Suisse, c'est le « SENEVITA Post », en Belgique « ORPEA Magazine », en Autriche le « SENEVITA Inform ».

La démarche Qualité et les outils déployés sur l'ensemble du Groupe participent évidemment à cette dynamique. Les référents Qualité régionaux contribuent d'ailleurs à relayer les bonnes pratiques et initiatives intéressantes à décliner.

Dans le même esprit, les concours internes, qu'il s'agisse du Trophée Qualité (qui existe en France, en Belgique et en Espagne) ou encore les ORPEA Excellence Awards en éthique, innovation soignante et recherche, mais également le Concours culinaire, contribuent également à cet échange vertueux, en créant une émulation positive et en stimulant la créativité.

En outre, depuis plusieurs années, ORPEA a mis en place des Collèges de réflexions scientifiques sur les bonnes pratiques professionnelles.

Ces Collèges permettent aux professionnels des différents métiers de se rencontrer, d'échanger, de confronter leurs pratiques, de s'inspirer les uns des autres, et parfois mutualiser leurs moyens. Les travaux de ces Collèges ont pour finalité d'améliorer la prise en charge proposée aux résidents et patients accueillis au sein des établissements du Groupe :

- **Le Collège des psychologues** : depuis 13 ans, il regroupe plusieurs fois par an les praticiens, qu'ils exercent en Psychiatrie, Soins de Suite et de Réadaptation ou en EHPAD, soit plus de 200 professionnels. Il encourage la collaboration transversale entre les praticiens du Groupe, soutient la réflexion clinique et la formation continue des professionnels, et favorise la coopération avec des professionnels d'autres horizons, dans une démarche d'amélioration constante des soins aux patients et résidents. Le Collège des psychologues organise deux rencontres par an, autour d'une thématique annuelle en lien avec les pratiques de soins en institution, associant ainsi journées d'intégration des nouveaux psychologues du Groupe et journées d'étude. Depuis de nombreuses années, les psychologues ont travaillé à élaborer des outils de soin originaux (« Sensimage », « Jeu de soi », carnets de soin pour addictions et adolescents...).

Il coordonne la revue Cliniques - Paroles de praticiens en institution, édité chez érés deux fois par an.

Le Collège des psychologues anime la Cellule d'intervention institutionnelle d'urgence, composée de 20 praticiens spécifiquement formés ; cette cellule a été créée afin de proposer une démarche commune en cas de situation d'urgence institutionnelle, c'est-à-dire d'événement ayant effraction dans la vie de la structure de soins et pouvant entraîner un « trauma institutionnel » ;

■ **Le Collège des Présidents de CME et coordonnateurs médicaux** : les psychiatres élus par leurs pairs se réunissent trois fois par an, se tiennent au courant des textes, organisent la formation continue, informent leurs confrères des nouveautés de chacun des établissements, veillent à la dimension éthique et déontologique de la Division (Charte du psychiatre CLINEA). Ce type de réunions existe également en SSR et en EHPAD. Pour nos trois métiers, les coordinations régionaux et nationaux passent régulièrement dans chacun des établissements du Groupe afin de réaliser des audits des dossiers, proposer des formations aux personnels soignants, animer des supervisions, des jeux de rôles ;

■ **Le Collège des pharmaciens** : rencontres des professionnels pour mettre en commun leurs connaissances, renforcer la sécurité du circuit du médicament et optimiser les consommations dans le cadre du bon usage des médicaments ;

■ **Le Collège des rééducateurs en EHPAD** : rencontres des psychomotriciens et ergothérapeutes pour mutualiser les bonnes pratiques professionnelles, enrichir les programmes de réadaptation, découvrir de nouvelles approches thérapeutiques.

Ces Collèges sont aussi à l'origine d'un sentiment d'appartenance et favorisent la fidélité au Groupe.

4.3.4 UNE POLITIQUE D'ACHAT RESPONSABLE

Le groupe ORPEA dispose d'une Direction achats Groupe, ainsi que de services achats présents dans chacun des pays où ORPEA est implanté ; dans le cadre de sa politique achat, ORPEA est particulièrement soucieux de la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans ses relations avec ses fournisseurs.

Dans le cadre du référencement national ou international qui est réalisé, le Groupe privilégie les sociétés ayant une Charte écologique ou développant des procédés ou solutions respectueuses de l'environnement.

Le groupe ORPEA prête également une attention particulière au respect du commerce équitable en s'engageant avec des fournisseurs et sous-traitants soucieux des règles éthiques et sociales.

L'ensemble de ces critères font partie intégrante des appels d'offres et sont donc pris en compte dans le choix des Partenaires du Groupe.

De sa volonté d'associer ses partenaires et fournisseurs à sa démarche environnementale, le groupe ORPEA renforcera davantage sa politique d'achats éco-responsable en 2017, via la création d'une Charte éco-responsable ORPEA qui viendra s'intégrer aux critères environnementaux des appels d'offres Groupe, assurant le référencement de produits éco responsables.

En effet, dès début 2018, un outil informatique « e-achats » centralisera tous les appels d'offres, les contrats Groupe, les produits et fournisseurs référencés, ainsi que les commandes et livraisons pour tous les établissements en France et à l'international. Cet outil centralisé s'appliquera à l'ensemble du Groupe et permettra un pilotage précis (outils de reporting) et harmonisé de la politique achats dans tous les pays où le Groupe est présent, dans le respect des engagements sociétaux et environnementaux du Groupe.

RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

ORPEA s'engage à responsabiliser ses fournisseurs, partenaires et sous-traitants sur l'intérêt de travailler avec des entreprises faisant le maximum pour préserver l'environnement.

Gestion des produits d'entretien

ORPEA a remplacé les différents produits chimiques utilisés par des nettoyants multifonctions et biodégradables. Une attention particulière est accordée au degré de toxicité des produits (Composés Organiques Volatils, conservateurs ayant un potentiel bioaccumulatif, phosphates, mercure...). La priorité est accordée aux produits bénéficiant de certification NFE ou éco labels européens. En matière de formation, des instructions claires sont diffusées pour éviter les surdosages.

Papier et impression

Le papier est un consommable fortement utilisé dans le Groupe, compte tenu de notre activité. C'est pourquoi ORPEA utilise du papier recyclé, éco-labellisé ou issu de forêts gérées de façon responsable.

Par ailleurs, le Groupe a engagé une politique visant à la réduction de la consommation de papier en incitant tous les membres de l'équipe à récupérer et à utiliser le verso des papiers imprimés comme bloc-notes par exemple.

Toute la correspondance interne se fait exclusivement par courrier électronique. Les relations externes sont gérées par courrier traditionnel ou au fax uniquement lorsque cela s'avère indispensable.

L'archivage électronique est également encouragé.

Les achats d'imprimantes sont orientés vers des options d'impression recto/verso pour limiter la consommation de papier. Le choix des cartouches d'encre se fait en fonction de la longévité d'utilisation pour en limiter le remplacement. À ce titre, les impressions en noir et blanc sont définies par défaut par rapport à la couleur.

POLITIQUE RESPONSABLE DANS LA CONSTRUCTION DES IMMEUBLES

Dès la conception de l'immeuble (périmètre Groupe France), ORPEA fait des choix durables et respectueux de la préservation de l'environnement :

■ respect de l'orientation du terrain ;

■ implantation du bâtiment en suivant la topographie du terrain ;

■ orientation des façades principales sont Est et Ouest et largement éclairées ;

■ conception des bâtiments limitant les ponts thermiques (limitation du nombre de balcon, ou traitements spécifiques des balcons lorsqu'il y en a, mise en place d'Isolation Thermique Extérieure (ITE...) ;

- accompagnement d'un acousticien sur les classements des voies et traitement de la façade ;
- étude de l'impact des futures installations sur l'environnement (voisins...);
- imposition de résultat aux entreprises désignées ;
- désolidarisation des équipements de la structure ;
- orientation de tous les locaux de travail en lumière naturelle ;
- stockage indépendant pour les déchets courants et stockage spécifique pour les ordures alimentaires ;
- respect des règles environnementales locales (loi sur l'eau, panneau solaire ECS si rendement intéressant...);
- calcul thermique du bâtiment suivant la réglementation ;
- choix de technologies peu consommatrice d'énergie ;
- pour les pièces de volume important ventilation double flux avec récupération d'énergie.

De plus, pour les chantiers en site urbain dense, ORPEA met en place une Charte de respect du voisinage.

4.3.5 LOYAUTÉ DES PRATIQUES

PRÉVENTION DE LA CORRUPTION ET DE LA FRAUDE

ORPEA porte une attention particulière à l'interdiction et à la prévention des pratiques anticoncurrentielles, déloyales ou de corruption.

Des procédures d'audit interne et d'approbation strictes ont été mises en place pour éviter tout risque de corruption dans tous les domaines d'activité du Groupe. Chaque projet d'autorisation ou d'acquisition est soumis à un processus de due diligence systématisé : visite de l'établissement par plusieurs équipes, audit opérationnel, financier, social, contact préalable avec les Autorités de tutelles, les familles.

En fonction du montant du projet, il est ensuite approuvé soit par un Comité d'Engagement, soit par le Conseil d'Administration.

La lutte contre la fraude est la préoccupation de tous les collaborateurs et des notes sont régulièrement adressées pour avertir sur ce risque.

Afin de lutter au mieux, aucun mouvement financier ne peut être réalisé par les établissements dans l'ensemble du Groupe. Des délégations de pouvoir et de responsabilité, en matière d'engagement et de paiement, ont été rédigées afin de limiter le nombre de personnes habilitées à signer un chèque ou donner un ordre de virement. Ainsi les personnes habilitées à engager un paiement sont clairement identifiées, leur nombre est strictement limité, et en fonction du montant à engager, deux signataires peuvent être requis.

Par exemple, sur la France, seules six personnes sont habilitées à signer un chèque ou un ordre de virement, quel que soit le montant.

Ces procédures font l'objet de contrôles internes stricts.

Pour renforcer cette démarche de prévention et favoriser le partage de bonnes pratiques au sein du Groupe, un Département dédié au contrôle interne sera créé début 2017 et un code d'éthique est en cours d'élaboration.

RESPECT DES DROITS DES PATIENTS ET RÉSIDENTS

La responsabilité sociétale d'ORPEA consiste à assurer une qualité de vie et de soin aux résidents et patients qui ont fait le choix de vivre dans un des établissements du Groupe, dans le respect des principes fondateurs des droits de l'homme, de même que des Chartes de la personne hospitalisée et de la personne âgée dépendante en institution.

À ce titre, au-delà de leurs qualifications professionnelles, les collaborateurs du groupe ORPEA partagent les valeurs qui nous semblent essentielles à une prise en soin de qualité :

- la bienveillance, pilier de la bientraitance représentée par l'écoute, la disponibilité, le respect et la confiance, qui guident leurs actions au quotidien ;
- l'accueil, la convivialité et la bonne humeur, pour que nos établissements soient de véritables lieux de vie et d'échanges, propices au développement des liens sociaux.

En outre, l'accompagnement et les soins proposés au sein des établissements du Groupe visent à maintenir l'autonomie le plus longtemps possible. Ils sont assurés dans le respect du confort, de la dignité, de l'individualité et de la liberté de choix, et ce, à toutes les étapes de la dépendance, jusqu'en fin de vie.

À ce titre, les équipes ORPEA sont formées à la prise en charge de la fin de vie, tant au niveau de la lutte contre la douleur et les inconforts, que sur le plan du soutien psychologique du résident/patient, mais aussi de ses proches. La formation repose sur l'écoute, la bienveillance et la disponibilité que les équipes se doivent d'avoir, afin de maintenir le sentiment de dignité du résident/patient et éviter un sentiment d'abandon, tout en créant un climat sécurisant.

Les équipes ORPEA font preuve de pédagogie auprès du résident/patient et lui expliquent toujours les soins, afin qu'il puisse exercer son libre choix ; son consentement est systématiquement recherché dans le parcours de soin car il en est le premier acteur.

Il a le droit de refuser tout traitement et peut exprimer ses souhaits quant à sa fin de vie dans des directives anticipées.

Les établissements du Groupe respectent bien évidemment les lois en vigueur en la matière, et notamment, en France, la loi de 1999 visant à garantir le droit à l'accès aux Soins palliatifs ainsi que la loi Leonetti de 2005 (en attachant une attention toute particulière au fait que suspendre ou ne plus entreprendre de soins dits « curatifs » ne signifie pas « délaisser » ou « abandonner », au contraire).

Dans sa volonté de contribuer à l'approfondissement d'une culture pragmatique de l'éthique clinique, ORPEA a renforcé sa réflexion sur la dimension éthique des pratiques de soins, avec la création du Conseil Scientifique et Éthique. Le Conseil émet des avis experts sur les questions d'éthique clinique qui lui sont soumises par les établissements du Groupe, et apporte son éclairage, son expérience et ses compétences en matière de qualité et de sécurité des soins et de la prise en charge, mais aussi de qualité de vie, au service des résidents, patients et collaborateurs.

Afin d'accompagner le développement de la pratique de l'éthique dans tous les établissements du Groupe, le Conseil s'appuie sur un réseau de référents Éthique régionaux et de référents Bientraitance présents dans chaque établissement depuis 2011.

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

SANTÉ ET SÉCURITÉ DES RÉSIDENTS ET PATIENTS

La mission première d'ORPEA consiste à soigner et accompagner ceux qui ont fait le choix de vivre dans un établissement du Groupe, en assurant leur sécurité et leur bien-être. La santé et la sécurité des résidents et patients sont donc inscrits au cœur de l'activité d'ORPEA et constituent la priorité de l'ensemble des équipes.

La traçabilité des actes et des soins, conjuguée aux protocoles de suivi médical et paramédical et aux procédures de fonctionnement, élaborés par la Direction médicale et le département qualité du Groupe, permettent de :

- sécuriser la prise en charge, dans tous les établissements du Groupe (France et international), en s'assurant du respect des bonnes pratiques professionnelles et de toutes les obligations sanitaires et de sécurité ;
- harmoniser l'organisation du travail avec des supports précis afin de faciliter le contrôle interne de la prise en charge proposée au sein des établissements du Groupe.

Tous les trimestres, dans l'ensemble des Business Units, des auto-évaluations sont réalisées par les directeurs d'établissements et leur équipe de direction (dont le Médecin Coordinateur et l'Infirmier Coordinateur pour la partie « soins », mais également

le Chef de cuisine pour la restauration, l'homme d'entretien pour la partie sécurité) ; et semestriellement, un audit de contrôle est effectué par les directeurs régionaux afin de s'assurer du bon respect de l'ensemble des procédures Groupe (qu'il s'agisse des procédures Soins, Restauration, Administratif ou Hygiène des locaux) et veiller ainsi à la santé et sécurité des résidents et patients.

Enfin, comme décrit dans la section « gestion des risques » du rapport de gestion, ORPEA a identifié l'ensemble des risques liés à la santé et à la sécurité des personnes dépendantes accueillies pouvant survenir dans ses établissements, et a mis en place, depuis de nombreuses années, des outils appropriés (procédures, formations, check-list et évaluation de contrôle) pour prévenir et gérer ces risques, dont principalement : la qualité et la température de l'eau (prévention du risque lié aux légionelles, maîtrise de la potabilité de l'eau ainsi que de la température de l'eau par le biais de mitigeur...) et plus globalement les risques liés à la sécurité des bâtiments, mais également le risque climatique, pandémique, de maltraitance, ainsi que les risques liés aux soins et à l'alimentation.

DIALOGUE ET TRANSPARENCE AVEC LES RÉSIDENTS, LES PATIENTS ET LES FAMILLES

Une des valeurs fondatrices d'ORPEA est l'écoute, de manière à offrir aux résidents et patients des projets de soins individualisés, des réponses sur-mesure, des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques qui évoluent tout au long de leur séjour.

C'est pourquoi la préoccupation majeure des directeurs d'établissement est d'entretenir en permanence le dialogue et de satisfaire les attentes des familles. En effet, construire une relation de confiance avec les patients/les résidents et leur famille est essentiel à une prise en charge de qualité.

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

- une direction disponible grâce à l'organisation centralisée du Groupe, qui sensibilise également ses équipes pour qu'elles soient attentives aux besoins et attentes formulés par chacun ;
- une attention particulière portée aux réclamations exprimées par les patients/résidents et leur famille, à leur traitement et à leur suivi dans le temps ;
- un dialogue constructif au sein de tous les établissements et dans tous les pays :
 - dans le cadre des commissions (menus, animation...) et des Conseils de résidents (connus en France en tant que « Conseil

de la Vie Sociale »), qui sont composés de représentants de la direction, des résidents et des familles, pour échanger sur diverses thématiques telles que l'organisation et la vie quotidienne de l'établissement, l'animation socioculturelle et les activités thérapeutiques, les projets de travaux et d'équipements, ou encore l'entretien des locaux,

- avec les représentants des usagers en clinique, qui sont issus d'associations agréées en matière de santé, et qui siègent à la Commission des usagers (CDU) dont la mission est de veiller au respect des droits des usagers et de contribuer à l'amélioration de la politique d'accueil et de prise en charge, en examinant les réclamations émises par les patients et les outils de recueil d'indicateurs de la satisfaction des usagers,
- des enquêtes de satisfaction indépendantes, organisées site par site, dans tous les pays, tant en cliniques qu'en maisons de retraite, ainsi que dans les agences de maintien à domicile DOMIDOM. En cliniques, ces enquêtes sont réalisées à la sortie de chaque patient ; en maisons de retraite, ces enquêtes sont réalisées annuellement et les résultats et plans d'amélioration définis au niveau de chaque établissement font l'objet d'une présentation aux résidents et familles.

4.4 NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR LE REPORTING DES DONNÉES

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Sauf précision spécifique (cf. chapitre ci-dessous) :

- les données sociales sont consolidées pour la totalité des sociétés du Groupe, dès lors qu'elles sont pleinement intégrées financièrement et ce, quelles que soient leurs activités ;
- le périmètre environnemental couvre 97,5 % des lits ouverts. L'impact environnemental des sièges administratifs n'est pas intégré dans le périmètre de consolidation en dehors du Siège principal du Groupe situé à Puteaux (France) ;
- les données sociétales sont consolidées sur l'ensemble des sociétés du Groupe.

RÉFÉRENTIEL DE REPORTING

Afin d'assurer l'homogénéité et la fiabilité des indicateurs suivis dans l'ensemble de ses entités, le Groupe a mis en œuvre un référentiel commun de reporting social, environnemental et sociétal.

Ces documents précisent les méthodologies à suivre pour effectuer le reporting des différents indicateurs de l'ensemble du Groupe : définition, méthode de calcul, unité de calcul.

Afin de s'assurer de la bonne compréhension des indicateurs sociaux et environnementaux par les différents pays, les Directions Corporate ressources humaines et Maintenance/Sécurité sont en charge de communiquer toute information nécessaire auprès de leurs correspondants pays.

PRÉCISIONS ET LIMITES MÉTHODOLOGIQUES

Les méthodes relatives à certains indicateurs sociaux et/ou environnementaux peuvent présenter des limites, du fait notamment de l'absence de définitions reconnues au niveau international, concernant notamment les différents types de contrats de travail ou encore des modalités pratiques de collecte et de saisie de ces informations.

C'est pourquoi, pour certains indicateurs, les méthodologies utilisées et le cas échéant, les marges d'incertitudes associées sont précisées dans la mesure du possible.

INDICATEURS SOCIAUX

Le reporting social est réalisé à travers des outils dédiés aux services Paye et ressources humaines. La collecte des données est essentiellement réalisée via les logiciels de paye des pays.

Les données sont saisies dans les établissements avant transmission au siège des différents pays puis au siège administratif du groupe ORPEA. Après avoir été collectées par le service des ressources humaines, ces données font l'objet d'une consolidation et d'un traitement selon des procédures et critères définis préalablement :

- l'effectif est calculé pour l'ensemble des pays à partir de l'effectif total inscrit au 31 décembre 2016 ;
- pour l'ensemble des pays, sont considérés en CDI tous les collaborateurs dont le contrat a un terme indéterminé (sans terme défini ou indéfini) ; on retient la qualification locale de contrat à durée indéterminée tel que défini ci-dessus, c'est-à-dire englobant par exemple la notion de CDI à la demande (Suisse) ou excluant la notion de contrat de remplacement à durée indéterminée (Belgique). Une personne disposant de plusieurs contrats CDI sur x sites apparaîtra x fois. Pour le calcul, on tient compte du nombre de contrats. Pour l'Autriche la législation et le contrat collectif applicable ne distingue pas la notion de « permanent or temporary contract ». Pour « Senevita » il n'y a pas de distinction d'encodage entre « permanent contract and fixed term contract » ;
- pour l'ensemble des pays, sont considérés à temps plein les salariés dont le nombre d'heures au contrat est équivalent à la durée légale du travail locale ; on prend en compte ici le nombre d'heures théoriques, au contrat. Il est entendu que la durée légale du travail varie d'un pays à l'autre voire d'une région ou d'une fonction à l'autre ;
- la notion de cadre est propre à la France.

EMBAUCHES ET DÉPARTS

Pour les embauches :

- prise en compte des CDI signés entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre ;
- cette méthode suppose que l'on comptabilise aussi dans ces recrutements les personnes qui, ayant signé un CDI pendant la période visée, seraient sorties des effectifs pour une quelconque raison : fin de période d'essai, démission, licenciement... ;
- pour l'Autriche la législation et le contrat collectif applicable ne distingue pas la notion de « permanent or temporary contract » rendant impossible la consolidation de ces données ;
- pour la Suisse il n'y a pas de distinction d'encodage entre « permanent contract and fixed term contract » rendant impossible la consolidation de ces données.

Pour les départs :

- ce motif de rupture ne porte que sur les CDI ;
- il s'agit aussi bien des licenciements pour cause économique que des licenciements pour autre cause, dans tous les cas une rupture à la seule initiative de l'employeur ;
- Les sorties au 31/12 de l'année N ne sont pas comptabilisées dans les sorties de l'année N, mais dans celles de l'année N+1.

FORMATION

Heures ou jours de formation dispensées aux salariés au cours de l'année de référence.

En France, sont également comptabilisées les heures de formations « ouvertes » qui seront dispensées postérieurement au 31 décembre, dès lors qu'il s'agisse :

- d'une formation diplômante ;
- ayant débutée l'année en cours.

En Suisse, il n'y a pas de compilation des données car il n'y a pas d'obligation légale sur ce point. Pour l'Allemagne il n'y a pas de suivi centralisé des formations dispensées pour CELENUS, ORPEA Germany a commencé le recueil des données qu'en cours d'année 2016.

ABSENTÉISME

- France/Allemagne CELENUS/Italie :
nombre d'heures d'absence (payées et non payées) pour maladie (professionnelle ou non) et accident du travail ;
- Belgique :
nombre d'heures d'absence (payées ou non) pour maladie (professionnelle ou non) et accident du travail cette année contrairement à 2015, nous sommes bien sur les heures d'absence liée à une maladie ou à un accident payé ou non ;

- Suisse ORPEA/Espagne/Autriche :
nombre de jours d'absence (payés et non payés) pour maladie (professionnelle ou non) et accident du travail ;
- Pour ORPEA Suisse, il s'agit du nombre de jours d'absence pour maladies ou accidents sans distinction professionnel ou non ;
- Pour ORPEA Germany : l'absentéisme pris en compte inclut maladie, maladie enfant, absence injustifiée et aussi maternité.

Les absences sont comptabilisées en jours calendaires.

ACCIDENTS DE TRAVAIL

Un taux de fréquence et de gravité a été établi sur les BU internationales en 2016 sur base des définitions ci-dessous.

Fréquence : nombre d'accidents sur le lieu de travail (+ trajet) ayant entraîné au moins un jour d'arrêt de travail/nombre d'heures payées 1 000 000

- est considéré comme accident de travail toute déclaration qui a généré un n° de dossier (interne) ou de sinistre (externe) enregistrées entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre ayant entraîné au moins un jour d'arrêt de travail ;
- le nombre d'heure est le nombre d'heures payées de l'ensemble du périmètre du 1^{er} janvier au 31 décembre ;

- pour ORPEA Germany le nombre d'heures payées ne prend pas en compte les heures complémentaires/supplémentaires qui sont récupérées.

Gravité : Nombre de journées perdues/Nombre d'heures payées 1 000

- est considérée comme journée perdue le nombre repris sur la déclaration (en jour calendaire).

En France la formule utilisée reste pour l'instant la même que précédemment avec un lien sur des heures travaillées et non payées, et les heures des cadres au forfait jour ne sont pas comptabilisées dans le calcul.

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Les indicateurs environnementaux sont soit calculés lors d'une campagne annuelle (émissions de CO₂...) soit reportés mensuellement (consommation d'eau...).

Tout comme les indicateurs sociaux, ils sont saisis par les établissements, transmis au siège des différents pays et consolidés ensuite par le siège du groupe ORPEA.

ÉMISSIONS DE CO₂ AU REGARD DE LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE 2016

Pour l'ensemble du calcul des énergies des pays, il a été pris la consommation annuelle en kWh. Les coefficients retenus pour les calculs proviennent de l'ADEME.

Pour l'électricité les coefficients suivants ont été appliqués pour l'ensemble des pays :

- Suisse : 0,0273 kg de CO₂/kWh ;
- France : 0,0791 kg de CO₂/kWh ;
- Belgique : 0,220 kg de CO₂/kWh ;
- Espagne : 0,238 kg de CO₂/kWh ;
- Italie : 0,406 kg de CO₂/kWh ;
- Allemagne : 0,461 kg de CO₂/kWh ;
- Chine : 0,766 kg de CO₂/kWh ;
- Pologne : 0,781 kg de CO₂/kWh ;
- République tchèque : 0,589 kg de CO₂/kWh ;
- Autriche : 0,188 kg de CO₂/kWh.

Pour le chauffage : un coefficient de 0,244 kg de CO₂/kWh a été appliqué pour l'ensemble des pays.

CONSOMMATION ET GESTION DU CHAUFFAGE, DE L'ÉLECTRICITÉ, ET DE L'EAU

Les sites ci-dessous ont été exclus du périmètre de reporting en l'absence de données concernant les consommations d'eau et/ou d'énergie :

- France : Résidence Bellerive, Clinique du Mont Valérien, Résidence l'Atrium, Résidence Chaillot, Résidence L'Oustau de Léo, Résidence Saint-Marc, Résidence Aquarelle, Résidence Klarène, Résidence Le Cèdre, CRF Livry, Résidence Les Fables, Résidence L'Oasis, Résidence Rognac ; Unité de diététique de Marseille ;

- Allemagne : Niedernhausen ;
- Autriche : Graz-Lend, Schwaz, Dornbirn, Frauenkirchen ;
- Suisse : Pratteln-Sonnenpark, Dietikon-Limmatfeld, Bern-Grüneck ;
- Belgique : Villers-La-Ville, Deurne de Mannevinck, Schoten Vordenstein, Knokke-Heist.

GESTION DES DÉCHETS MÉDICAUX

En 2016, les données n'ont pu être consolidées que sur le périmètre de la France et de la Belgique.

Les tonnages des DASRI sont calculés sur la base des factures d'un prestataire unique qui traite ces déchets (pour 325 établis-

sements). Pour les quelques établissements ayant recours à un prestataire différent (20 établissements soit 6 % du nombre total d'établissements en France reportant des déchets), une estimation du tonnage de DASRI a été réalisée sur la base du tonnage de DASRI moyen par type d'établissement (EHPAD, SSR, PSY).

CONSOLIDATION ET CONTRÔLES INTERNES

L'ensemble des données remontées par les différents pays sont consolidées sous la responsabilité des Directions Corporate ressources humaines et Maintenance/Sécurité.

Des contrôles de cohérence sont également réalisés lors de la consolidation et l'ensemble des chiffres est ensuite vérifié par la Direction du contrôle de gestion du Groupe.

Ces contrôles incluent également la comparaison avec les données de l'exercice précédent et si des écarts sont jugés significatifs, ils font l'objet d'analyses précises.

CONTRÔLES EXTERNES

En application des dispositions du décret Grenelle II du 24 avril 2012 et de l'arrêté du 13 mai 2013 sur la vérification des données RSE, ORPEA a désigné un de ses Commissaires aux comptes comme Organisme Tiers Indépendant (OTI) chargé de vérifier la présence et la sincérité des informations RSE.

L'attestation de présence et de sincérité de l'OTI jointe en section 5, détaille les travaux effectués par l'OTI ainsi que leurs commentaires et conclusions.

4.5 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société ORPEA désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce.

Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre les mois de mars 2017 et avril 2017 pour une durée d'environ six semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Rapport responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 4.4 du rapport de gestion.

CONCLUSION

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec environ quinze personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽¹⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées ⁽²⁾ 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 pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente entre 64 % et 92 % des informations sociales présentées et entre 61 % et 70 % des informations quantitatives environnementales présentées.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

(1) **Informations quantitatives** : Répartition des effectifs inscrits par zone géographique et par type de contrat de travail, Répartition des effectifs par classe d'âge, % CDI et CDD, % hommes et femmes, % temps plein et temps partiel, Recrutements en CDI, Licenciements des CDI, Rémunération brute versée aux salariés, Nombre de jours ou d'heures d'absence, Taux de fréquence des accidents du travail, Taux de gravité des accidents du travail, Nombre d'heures de formation, Consommation d'eau, Consommation d'électricité, Consommation de chauffage, Émissions de CO₂ au regard de la consommation énergétique 2016 (Scope 1, Scope 2 et Total), Quantités des déchets DASRI.

Informations qualitatives : Santé et sécurité des résidents et patients.

(2) **France, Allemagne** (ORPEA Deutschland).

Rapport responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 10 mai 2017

L'un des Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Joël ASSAYAH
Associé



RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2016

5.1 PANORAMA DE L'EXERCICE 2016	138	5.4 PERSPECTIVES ET ÉVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2017	152
5.1.1 Quatre acquisitions à l'international	138	5.4.1 Perspectives	152
5.1.2 Poursuite de développements sélectifs dans les pays historiques	139	5.4.2 Événements survenus depuis le 1 ^{er} janvier 2017	152
5.1.3 Un réseau de 77 094 lits dans 10 pays	141	5.5 GESTION DES RISQUES	155
5.1.4 Poursuite de l'optimisation de la structure financière	141	5.5.1 Politique générale d'identification et de gestion des risques	155
5.1.5 Renforcement du patrimoine immobilier	141	5.5.2 La gestion des risques liés au secteur de l'activité du Groupe	155
5.2 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2016	142	5.5.3 La gestion des risques propres au groupe ORPEA, ou liés à sa stratégie	158
5.2.1 Résultats consolidés	142	5.5.4 La gestion des risques financiers	166
5.2.2 Bilan consolidé	145	5.6 ANNEXES	168
5.2.3 Flux de trésorerie	147	5.6.1 Annexe 1 : détail des principales participations	168
5.2.4 Dividende proposé à l'Assemblée Générale	147	5.6.2 Annexe 2 : tableau des résultats au cours de chacun des cinq derniers exercices	172
5.2.5 Activité de recherche et développement	147		
5.3 EXAMEN DES COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2016	148		
5.3.1 Compte de résultat d'ORPEA SA	148		
5.3.2 Bilan d'ORPEA SA	149		
5.3.3 Informations sur les délais de paiement des fournisseurs	150		
5.3.4 Filiales et participations	150		

Le présent rapport de gestion rend compte de l'activité de la Société et de son Groupe au cours de l'exercice 2016. Le rapport du Président est joint à ce rapport qu'il vient compléter pour toutes les rubriques mentionnées. Le Conseil d'Administration a présenté dans un rapport séparé les motifs du projet des résolutions soumis au vote des actionnaires convoqués en Assemblée Générale.

5.1 PANORAMA DE L'EXERCICE 2016

Sur 2016, ORPEA a poursuivi sa stratégie de développement et d'expansion internationale à travers quatre acquisitions, ainsi que des développements organiques (création de nouveaux établissements) et des acquisitions ciblées d'établissements indépendants.

Alors que les exercices 2014 et 2015 ont démontré la capacité du Groupe à déployer son savoir-faire dans de nombreux pays, 2016 marque aussi la solidité de la rentabilité et l'expertise d'ORPEA dans l'intégration de ses acquisitions.

Enfin, grâce à une structure financière solide, ORPEA a poursuivi sa stratégie immobilière visant à renforcer son taux de détention de l'immobilier.

5.1.1 QUATRE ACQUISITIONS À L'INTERNATIONAL

ORPEA a réalisé quatre acquisitions majeures en 2016 représentant environ 165 M€ de chiffre d'affaires additionnel, en année pleine, à maturité. Le Groupe a ainsi acquis MEDI-SYSTEM (704 lits) en Pologne, constituant une plateforme de développement dans un nouveau pays. Le Groupe a aussi réalisé deux acquisitions

complémentaires du réseau existant en Allemagne (avec VITALIS) et en Espagne (avec Sanyres). Enfin, pour élargir son offre et accélérer ses développements, ORPEA a acquis une société de soins à domicile en Suisse.

ACQUISITION D'UNE NOUVELLE PLATEFORME : MEDI-SYSTEM EN POLOGNE

Le 1^{er} janvier 2016, ORPEA a acquis MEDI-SYSTEM, 1^{er} opérateur privé de prise en charge de la dépendance en Pologne, avec sept établissements (704 lits).

Fondé en 2001, MEDI-SYSTEM a développé un réseau unique d'établissements modernes en Pologne, avec une offre multidisciplinaire dans la prise en charge de la dépendance : maisons de retraite médicalisées et Cliniques de Soins de Suite et Réadaptation.

MEDI-SYSTEM correspond parfaitement aux critères d'acquisition d'ORPEA :

- des établissements de grande taille (100 lits en moyenne) et récents (80 % des immeubles ont moins de 10 ans) ;

- des localisations urbaines avec six établissements sur sept localisés dans la région de Varsovie ;
- une excellente réputation de qualité et d'innovation ;
- une politique immobilière axée sur la propriété, correspondant aux ambitions d'ORPEA : six immeubles sur sept sont en pleine propriété.

En 2015, MEDI-SYSTEM a généré un chiffre d'affaires d'environ 10 M€.

Grâce à cette nouvelle plateforme dans un pays en fort développement économique, ORPEA va pouvoir déployer son offre en Pologne pour répondre à une demande en forte croissance.

ACQUISITION COMPLÉMENTAIRE EN ALLEMAGNE : VITALIS

Signée en septembre 2015, ORPEA a pris le contrôle et consolidé l'acquisition de VITALIS en Allemagne à compter du 1^{er} janvier 2016. VITALIS est un groupe régional, essentiellement situé dans le sud de l'Allemagne, constitué de 2 487 lits répartis dans 25 établissements (dont 295 lits en construction). Ce réseau présente des caractéristiques attractives : des établissements de 100 lits en moyenne, 78 % de chambres particulières, et 80 % des immeubles qui ont moins de cinq ans.

De plus, VITALIS complète bien le maillage géographique du réseau allemand et permet à ORPEA de renforcer sa présence dans tout le Sud de l'Allemagne (Bavière), ainsi que dans le Sud-Est (Saxe), où le Groupe était peu présent. Enfin, ce groupe dispose d'un important potentiel d'appréciation des marges : synergies, optimisation opérationnelle par la mise en place des procédures ORPEA, montée en puissance des sites récemment ouverts...

VITALIS a réalisé, en 2015, un chiffre d'affaires de 58 M€. L'acquisition a été entièrement financée par la trésorerie du Groupe.

ACQUISITION DE SANYRES EN ESPAGNE

Au 1^{er} juillet 2016, ORPEA a acquis le Groupe Sanyres en Espagne lui permettant de doubler de taille et devenir ainsi un acteur de référence dans ce pays avec plus de 7 000 lits, situés dans les grandes agglomérations (55 % des établissements situés à Madrid).

Sanyres correspond parfaitement aux critères d'ORPEA : 72 % de lits privés, plus de 60 % de chambres particulières, des immeubles récents (10 ans d'âge moyen), des localisations dans

les grandes agglomérations (Madrid, Malaga, Cordoba...). De plus, Sanyres détient la propriété de la quasi-totalité de ses immeubles, permettant à ORPEA de renforcer son patrimoine immobilier.

Sanyres a réalisé, en 2015, un chiffre d'affaires de l'ordre de 55 M€. Cette acquisition a été intégralement payée en numéraire et financée par la trésorerie du Groupe.

ACQUISITION DE SPITEX VILLE ET CAMPAGNE EN SUISSE

Fin 2016, ORPEA a acquis le groupe suisse « Spitex Ville et Campagne », leader privé des soins et services à domicile en Suisse.

Créé en 1986, « Spitex Ville et Campagne » a développé le plus grand réseau privé suisse de soins et services à domicile pour personnes âgées. Avec une présence dans 25 cantons, « Spitex Ville et Campagne » dispose d'un maillage unique sur tout le territoire helvète, dans un secteur à fortes barrières à l'entrée, nécessitant des autorisations dans chaque canton.

« Spitex Ville et Campagne » a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 40 M€.

Pour SENEVITA, filiale suisse d'ORPEA, cette acquisition représente une opportunité unique pour :

- disposer d'une offre globale à domicile et en institution, permettant de proposer une solution adaptée aux besoins des personnes âgées pour chaque phase de vie et chaque degré de dépendance ;
- accélérer son développement dans les établissements pour personnes âgées notamment dans les localisations où le Groupe n'était pas encore présent. En effet, SENEVITA va pouvoir accélérer la construction de résidences services, « Spitex Ville et Campagne » apportant une prestation de « soins à domicile » dans ces établissements.

5.1.2 POURSUITE DE DÉVELOPPEMENTS SÉLECTIFS DANS LES PAYS HISTORIQUES

En plus de ces acquisitions stratégiques ou complémentaires, ORPEA a poursuivi sa stratégie historique de développement au cours de l'exercice 2016, dans l'ensemble de ses pays d'implantation :

- croissance organique avec l'ouverture de plus de vingt établissements, représentant environ 2 200 lits en Europe, issus de construction ou de restructuration ;

- obtention d'autorisations ou d'extension dans les divers pays du Groupe, et notamment en Pologne ou République tchèque ;
- croissance externe sélective avec plusieurs acquisitions d'établissements indépendants en France, Espagne, Autriche, ou Allemagne.

5.1.2.1 SOLIDE DYNAMIQUE DE CROISSANCE ORGANIQUE : CRÉATION PURE ET RESTRUCTURATIONS

Ouverture de 18 nouveaux établissements

Au cours de l'exercice 2016, ORPEA a ouvert 18 nouveaux établissements, ainsi que des extensions d'établissements existants, correspondant à environ 2 100 lits, issus soit de création pure, soit de restructurations lourdes.

En France, le groupe ORPEA a ainsi procédé à l'ouverture de six établissements au cours de l'exercice, présentant des capacités moyennes de 87 lits, des chambres particulières, une forte attractivité en termes de prestations hôtelières et de bonnes localisations en Île-de-France (dont Paris), à Cannes ou encore Arcachon. Le Groupe a également étendu les capacités de certains sites, en obtenant notamment des autorisations pour des places d'hôpital de jour en Clinique SSR.

En Belgique, le Groupe a ouvert trois établissements issus de construction ou de restructurations, représentant environ 400 lits dans des zones à fort pouvoir d'achat, telles que Bruxelles ou la Flandre.

En Suisse, SENEVITA a ouvert un établissement de 95 lits dans la région de Bâle.

En Allemagne, le Groupe a ouvert cinq établissements, ainsi que des extensions d'établissements existants, pour une capacité totale d'environ 500 lits qui étaient en construction lors des différentes acquisitions de SILVERCARE ou Residenz Gruppe Bremen.

En Autriche, SENEVITA a ouvert un nouvel établissement d'une capacité de plus de 103 lits à Wilbad.

En République tchèque, le Groupe a ouvert ses deux premiers établissements à Prague (Klamovka et Chrudim), pour une capacité totale de 210 lits.

Nouvelles autorisations obtenues au cours de l'exercice

ORPEA a également poursuivi sa stratégie de développements organiques en initiant la création de nouveaux établissements, notamment dans ses nouveaux pays d'implantation tels que la Pologne ou la République tchèque.

5.1.2.2 POURSUITE DE DÉVELOPPEMENTS EXTERNES SÉLECTIFS

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

France

Le Groupe a poursuivi sa politique d'acquisitions sélectives en se focalisant sur des projets à forte création de valeur.

Acquisition de fonds de commerce

Néant.

Prises de participations et de contrôle

SARL PRIMAVERA	100 % du capital	Résidences services à La Teste-de-Buch (33) et à Chambray-Lès-Tours (37)
SAS RÉSIDENCE NORMANDIE	100 % du capital	EHPAD à Croisilles (14)
SARL LA PERGOLA	100 % du capital	Petite unité de vie à Mougins (06)
SAS FAMILISANTE	99 % du capital (acquisition du solde des titres)	EHPAD à Montigny-lès-Cormeilles (95), Flourens (31), Coubron (93)

Via la filiale DOMIDOM SERVICES (détenue à 100 % par ORPEA)

SARL PRIMAVERA SAP	100 % du capital	Activité d'aide à domicile
--------------------	------------------	----------------------------

Via la filiale SARL 96 (détenue à 100 % par ORPEA)

SAS France Seniors	48,99 % du capital	Société holding
Gevea Santé & Gevea Senior	49 % du capital	

International

Le Groupe a également acquis plusieurs établissements indépendants à l'international, notamment en Allemagne, Autriche, Suisse et Espagne.

5.1.2.3 CHINE : OUVERTURE DU PROJET PILOTE À NANKIN

La Chine fait déjà face à un défi majeur du vieillissement de sa population, qui va s'amplifier dans les années à venir. En effet, le nombre de personnes de plus de 60 ans va être multiplié par 2,5 d'ici à 2050, passant de 185 millions à 450 millions, dont 30 %, soit 150 millions, auront plus de 80 ans.

Face à cette explosion démographique, l'offre d'accueil et de prise en charge est très limitée. Le pays va donc devoir s'équiper massivement d'établissements médicalisés, adaptés à la prise en charge de la grande dépendance et des maladies neurodégénératives de type Alzheimer.

Même si la puissance publique prendra en charge la plus grande partie de ces besoins, une part significative du secteur restera entièrement privée, notamment pour les personnes et les familles disposant d'un fort pouvoir d'achat et recherchant une offre de très grande qualité.

Après plusieurs mois d'études et de nombreux contacts engagés, ORPEA a décidé, en 2013, de s'implanter dans ce pays, en initiant un projet pilote de maison de retraite médicalisée dans la ville de Nankin. Nankin est une ville particulièrement dynamique avec 8 millions d'habitants, dont 10 % ont plus de 65 ans. Le projet est situé dans un quartier récent, résidentiel, sur le site du prestigieux hôpital Gulou.

ORPEA a réalisé tout le second œuvre du bâtiment et cet établissement médicalisé, haut de gamme, composé de 140 lits, a ouvert ses portes mi 2016. Ce site, constitue une vitrine unique du savoir-faire d'ORPEA dans ce pays. Premier groupe étranger à ouvrir un établissement haut de gamme en Chine pour personnes âgées dépendantes, ORPEA jouit d'une excellente réputation qui attire l'intérêt de grands investisseurs publics ou privés chinois. Afin de poursuivre son développement, tout en limitant les risques, le Groupe envisage aussi bien des mandats de gestion que des joint-ventures avec des investisseurs locaux reconnus.

5.1.3 UN RÉSEAU DE 77 094 LITS DANS 10 PAYS

Début 2017, le réseau est constitué de 77 094 lits répartis sur 751 établissements dans 10 pays. Les lits hors de France (43 972) représentent désormais 57 % du réseau total, soit un doublement en deux ans.

Le réservoir de croissance est constitué de 9 115 lits en restructuration et construction, dont les trois quarts hors de France, avec de nombreux établissements dans des localisations à fort potentiel tels que Berlin, Zurich, Prague...

	Nombre total de sites	Nombre total de lits	Lits en exploitation	Dont lits en restructuration	Lits en construction
France	357	33 122	31 743	1 030	1 379
Allemagne	165	16 824	14 518	-	2 306
Autriche	59	4 995	4 776	-	219
Belgique	60	7 389	5 651	239	1 738
Chine	1	140	140	-	-
Espagne	45	7 857	7 697	-	160
Italie	16	1 738	1 331	60	407
Pologne	10	1 174	704	-	470
République tchèque	6	784	210	-	574
Suisse	32	3 071	2 538	-	533
TOTAL	751	77 094	69 308	1 329	7 786

5.1.4 POURSUITE DE L'OPTIMISATION DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

La politique de diversification des sources de financement et d'optimisation de la structure financière, initiée en 2012, s'est poursuivie en 2016 avec de nouvelles émissions de *Schuldschein*, pour un total d'environ 343 M€, et la mise en place de financements bancaires classiques. L'ensemble de ces opérations de financement ont été réalisées à des conditions particulièrement attractives

en raison du niveau historiquement bas des taux d'intérêt et du profil de risque d'ORPEA. En effet, de par la visibilité de son secteur, son historique de croissance rentable et son patrimoine immobilier, ORPEA présente un profil peu risqué sur le court, moyen et long terme pour les investisseurs.

5.1.5 RENFORCEMENT DU PATRIMOINE IMMOBILIER

Comme annoncé, ORPEA a de nouveau renforcé son patrimoine immobilier en 2016. En effet, sa stratégie immobilière historique consiste à rester propriétaire d'une part importante (environ la moitié) de son parc immobilier. Cependant, les groupes acquis en 2014 et 2015 étaient très majoritairement en location avec des baux de long terme, ce qui a eu pour conséquence d'abaisser le taux de détention de l'immobilier du Groupe.

Sur 2016, ORPEA a augmenté son patrimoine immobilier d'un montant net de 630 M€, soit une croissance de 18,3 %, notamment *via* des acquisitions d'actifs en Allemagne, Autriche, Espagne, Belgique ou Pologne à des conditions avantageuses et *via* des constructions de nouveaux établissements.

5.2 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2016

5.2.1 RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires	2 841 225	2 391 604
Achats consommés et autres charges externes	(817 369)	(698 551)
Charges de personnel	(1 467 301)	(1 216 688)
Impôts et taxes	(96 555)	(90 731)
Amortissements et provisions	(126 456)	(96 893)
Autres produits opérationnels courants	24 036	22 784
Autres charges opérationnelles courantes	(9 510)	(8 008)
Résultat opérationnel courant	348 070	303 517
Autres produits opérationnels non courants	167 887	177 042
Autres charges opérationnelles non courantes	(144 975)	(155 572)
Résultat opérationnel	370 982	322 988
Produits financiers	13 876	15 264
Charges financières	(125 427)	(112 081)
Coût de l'endettement financier net	(111 551)	(96 817)
Variation JVO *	(1 800)	(43 000)
Résultat avant impôt	257 631	183 171
Charge d'impôt	(85 000)	(60 015)
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu	80 000	
QP de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	3 817	3 429
Résultat net de l'ensemble consolidé	256 448	126 586
Part revenant aux intérêts minoritaires	9	(48)
PART DU GROUPE	256 440	126 634
Résultat net part du Groupe hors variation nette JVO (1,2 M€ en 2016)	257 620	153 294
Nombre d'actions	60 273 691	60 273 691
Résultat net part du Groupe consolidé par action (en euros)	4,26	2,12
Résultat net part du Groupe consolidé dilué par action (en euros)	4,26	2,12

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

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE ORPEA EN 2016

En 2016, ORPEA a enregistré un nouvel exercice record avec un chiffre d'affaires en hausse de + 18,8 % à 2 841,2 M€, soit 122 M€ de plus que l'objectif initial annoncé en début d'année dernière, et également supérieur à l'objectif révisé en milieu d'année.

Cette performance démontre la forte résilience de l'activité d'ORPEA à l'environnement, économique, financier et géopolitique, dans la mesure où la prise en charge de la dépendance répond à un besoin structurel ne pouvant pas être décalé dans le temps. En effet, l'activité d'ORPEA est peu influencée par les éléments macro-économiques tels que le prix des matières premières, les devises ou encore la croissance économique. Elle est davantage liée à l'évolution démographique, statistique fiable et facilement prédictible.

Cette progression de l'activité résulte de la bonne exécution de la stratégie du Groupe, alliant :

- une croissance organique solide de + 6,0 %. Les établissements à maturité affichent des taux d'occupation toujours élevés en raison, d'une part des besoins structurels du secteur et, d'autre part, de la localisation, l'attractivité et la bonne réputation des établissements ORPEA. Comme chaque exercice, la croissance organique a également été alimentée par la montée en charge des établissements ouverts en 2015 et par l'ouverture sur l'année 2016 d'environ 2 100 lits (issus de construction ou de restructuration) ;

■ une croissance externe forte à l'international avec la contribution sur l'ensemble de l'année des acquisitions 2015 (SENECURA en Autriche, CELENUS KLINIKEN et Residenz Gruppe Bremen en Allemagne) et la contribution des acquisitions 2016, VITALIS en Allemagne sur 12 mois, MEDI-SYSTEM en Pologne sur 12 mois et Sanyres en Espagne sur 6 mois. Spitex Ville et Campagne n'a pas contribué au chiffre d'affaires de l'exercice étant consolidé à partir du 31 décembre 2016.

Sous l'effet des différentes acquisitions, l'activité à l'international enregistre une hausse de 44,1 %, portant ainsi le chiffre d'affaires à 1 145,8 M€, et la part de l'international à 40 % de l'ensemble de l'activité du Groupe.

(en millions d'euros) (IFRS)	2016	2015	Δ 2016/2015	2014
France	1 695,4	1 596,6	+ 6,2 %	1 499,8
% du CA total	60 %	67 %		77 %
International	1 145,8	795,0	+ 44,1 %	448,8
% du CA total	40 %	33 %		23 %
dont :				
Allemagne	501,0	287,5		102,2
Autriche	176,3	109,8		0,0
Belgique	162,1	157,8		164,9
Chine	0,4	-		-
Espagne	101,7	63,9		55,6
Italie	48,5	45,9		41,6
Pologne	11,3	-		-
Suisse	142,9	130,1		84,4
République tchèque	1,7	-		-
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	2 841,2	2 391,6	+ 18,8 %	1 948,6
dont Croissance organique *			+ 6,0 %	

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

En France, le chiffre d'affaires 2016 a progressé de + 6,2 % à 1 695,4 M€, grâce au dynamisme des établissements à maturité et à la montée en puissance des établissements ouverts ou restructurés depuis deux ans.

En effet, ORPEA a maintenu des taux d'occupation élevés dans ses établissements arrivés à maturité, bénéficiant d'une offre de qualité, moderne et parfaitement adaptée aux évolutions des besoins des personnes dépendantes. La montée en puissance des établissements ouverts en 2015 et l'ouverture de six établissements en 2016, qui étaient en construction ou en restructuration, ont également contribué à cette bonne performance. Tous ces établissements neufs bénéficient d'un environnement hôtelier de grande qualité, de bonnes localisations stratégiques dans des bassins de population importants (Paris, Arcachon, Cannes...) et d'équipements modernes. Le Groupe a également réalisé quelques acquisitions ciblées.

En Allemagne, le chiffre d'affaires ressort à 501,0 M€, en hausse de 74,3 % par rapport à l'exercice précédent.

Cette progression résulte notamment de la pleine contribution sur 2016 des différentes acquisitions réalisées en 2015 et au début de l'exercice : CELENUS KLINIKEN, consolidé à partir du 1^{er} juillet 2015, Residenz Gruppe Bremen, consolidé à partir du 1^{er} octobre 2015 et VITALIS, consolidé à partir du 1^{er} janvier 2016.

En Autriche, le chiffre d'affaires est en hausse de 60,6 % à 176,3 M€, du fait de la pleine contribution sur 2016 de SENECURA, consolidé à partir du 1^{er} avril 2015. De plus, l'activité a bénéficié des ouvertures de nouveaux sites ainsi que de quelques acquisitions ciblées en 2016.

En Belgique, le chiffre d'affaires de l'exercice s'établit à 162,1 M€, contre 157,8 M€ en 2015. La faible progression résulte des opérations de restructuration du réseau belge.

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

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

En Chine, pour la première année d'ouverture, l'établissement de Nankin a dégagé un chiffre d'affaires de 0,4 M€.

En Espagne, le chiffre d'affaires progresse de + 59,2 % pour atteindre 101,7 M€. Cette performance résulte :

- de la bonne tenue des établissements historiques, pour la majorité situés à Madrid et bénéficiant d'une solide réputation dans la prise en charge de la dépendance ;
- de la consolidation sur six mois du groupe Sanyres composé de 3 300 lits.

En Italie, le chiffre d'affaires d'ORPEA s'établit à 48,5 M€, en hausse de + 5,7 %. Cette progression résulte de la montée en charge des établissements récemment ouverts.

Cette performance confirme la stratégie à long terme mise en œuvre par ORPEA en Italie : l'obtention d'autorisations et la construction ou la restructuration d'établissements de grande qualité dans le Nord de l'Italie, avec un ratio très élevé de chambres particulières.

En Pologne, suite à l'acquisition de MEDI-SYSTEM au 1^{er} janvier 2016, le chiffre d'affaires de l'exercice s'établit à 11,3 M€.

En Suisse, le chiffre d'affaires s'établit à 142,9 M€ en progression de 9,8 % par rapport à 2015. Performance qui résulte notamment de la montée en puissance des établissements SENEVITA ouverts en 2015 et sur l'exercice.

En République tchèque, le chiffre d'affaires s'établit à 1,7 M€ pour l'ouverture sur l'année des deux premiers établissements dans ce pays. Ces établissements avaient été développés par SENECURA.

RENTABILITÉ ET RÉSULTAT NET

(en millions d'euros) (IFRS)	2016	% CA	2015	% CA	%
Chiffre d'affaires	2 841,2	100 %	2 391,6	100 %	+ 18,8 %
EBITDAR (EBITDA courant avant loyers)	769,4	27,1 %	652,5	27,3 %	+ 17,9 %
EBITDA courant	474,5	16,7 %	400,5	16,7 %	+ 18,5 %
Résultat Opérationnel Courant	348,1	12,3 %	303,6	12,7 %	+ 14,7 %
Résultat Opérationnel	371,0	13,1 %	323,0	13,5 %	+ 14,9 %
Coût de l'endettement financier net	(111,6)	n.s.	(96,8)	n.s.	+ 15,3 %
Variation de JVO *	(1,8)	n.s.	(43,0)	n.s.	n.s.
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu **	80,0		-		
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE HORS VARIATION NETTE JVO * ET HORS ACTUALISATION DES IMPÔTS DIFFÉRÉS **	177,6	6,3 %	153,3	6,4 %	+ 15,8 %
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	256,4		126,6		N.S.

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

** Les impôts différés dont le reversement interviendra à compter de l'année 2020 ont fait l'objet d'une actualisation sur la base du dernier taux d'impôt connu qui sera applicable à cette échéance pour ORPEA SA et ses filiales françaises (28,92 % au lieu de 33,1/3 %).

Tous les indicateurs de performance sont en croissance, soutenus par les acquisitions et la montée en puissance du réseau mature.

L'EBITDAR courant (EBITDA courant avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel ») progresse de 17,9 % à 769,4 M€, soit une marge représentant 27,1 % du chiffre d'affaires, en nette progression par rapport au 1^{er} semestre 2016 (26,7 %). Ce repli limité résulte des acquisitions réalisées en 2015 et 2016 (SENECURA, CELENUS KLINIKEN, Residenz Gruppe, VITALIS, MEDI-SYSTEM et Sanyres).

L'EBITDA courant (résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements, qui inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel ») est en croissance de 18,5 % à 474,5 M€, soit une marge représentant 16,7 % du chiffre d'affaires, stable par rapport à 2015.

La charge locative représente 294,9 M€, contre 252,0 M€ en 2015. Cette progression résulte majoritairement de l'intégration de certaines acquisitions consolidées sur l'exercice (CELENUS, VITALIS et Residenz Gruppe en Allemagne), ces dernières disposant presque exclusivement d'immeubles en location. À périmètre constant, les loyers enregistrent une progression très limitée d'environ 1 %.

Le Résultat Opérationnel Courant est en hausse de + 14,7 % à 348,1 M€ et représente 12,3 % du chiffre d'affaires.

Le résultat opérationnel ressort à 371,0 M€, en hausse de + 14,9 %. Il intègre un produit net non récurrent de 22,9 M€, contre 19,5 M€ en 2015.

Le coût de l'endettement financier net est de 111,6 M€, en hausse de + 15,3 % par rapport à 2015, 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 1,8 M€. Le Groupe a poursuivi l'optimisation de sa structure financière, avec la mise en place de nouveaux financements et de nouvelles couvertures à des conditions très attractives.

Le résultat avant impôt (hors variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE) ressort ainsi à 259,4 M€ enregistrant une croissance de + 14,7 %.

En excluant la variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE et l'impact positif de l'actualisation des impôts différés au dernier taux connu de 80 M€, la charge d'impôt de l'exercice s'élève à 85,6 M€ contre 76,3 M€ pour l'exercice précédent, soit une progression de 12,2 %, et le résultat net part du Groupe de l'exercice 2016 s'élève à 177,6 M€, en croissance significative de 15,8 %.

Après prise en compte de ces éléments, le résultat net part du Groupe 2016 ressort à 256,4 M€, contre 126,6 M€ en 2015.

5.2.2 BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Goodwill	982 106	841 532
Immobilisations incorporelles nettes	1 889 176	1 751 217
Immobilisations corporelles nettes	3 632 401	3 008 814
Immobilisations en cours de construction	442 643	436 301
Participation dans les entreprises associées et coentreprises	62 235	58 184
Actifs financiers non courants	34 248	36 934
Actifs d'impôt différé	38 424	36 389
Actif non courant	7 081 232	6 169 371
Stocks	8 369	8 076
Créances clients et comptes rattachés	148 330	127 409
Autres créances et comptes de régularisation	407 689	347 542
Trésorerie et équivalents de trésorerie	539 924	518 925
Actif courant	1 104 312	1 001 952
Actifs détenus en vue de la vente	140 020	200 000
TOTAL DE L'ACTIF	8 325 564	7 371 324

PASSIF

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Capital	75 342	75 342
Réserves consolidées	1 433 636	1 356 321
Écart de réévaluation	310 410	251 223
Résultat de l'exercice	256 440	126 634
Capitaux propres - part du Groupe	2 075 828	1 809 520
Intérêts minoritaires	199	190
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	2 076 027	1 809 710
Dettes financières à long terme	3 801 254	3 218 989
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE	74 793	72 993
Provisions	143 108	86 243
Provisions retraites et engagements assimilés	63 919	51 215
Passifs d'impôt différé	784 703	851 714
Passif non courant	4 867 776	4 281 153
Dettes financières à court terme	418 531	314 218
Provisions	25 304	23 241
Fournisseurs et comptes rattachés	232 019	254 137
Dettes fiscales et sociales	226 587	215 141
Passif d'impôt exigible	15 041	
Autres dettes et comptes de régularisation	324 259	273 724
Passif courant	1 241 741	1 080 460
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	140 020	200 000
TOTAL DU PASSIF	8 325 564	7 371 324

Actifs d'exploitation

Au 31 décembre 2016, à l'actif du bilan, les goodwill s'élèvent à 982,1 M€, contre 841,5 M€ pour le 31 décembre 2015. Cette progression résulte principalement de l'acquisition de VITALIS en Allemagne, Medi-System en Pologne et Spitex en Suisse, les modalités d'exploitation dans ce pays ne conduisant pas à reconnaître des actifs incorporels au titre d'autorisations d'exploitation. Les actifs incorporels (principalement constitués des autorisations d'exploitation) sont de 1 889,2 M€ ⁽¹⁾ contre 1 751,2 ⁽¹⁾ M€ fin 2015. La progression provient notamment de l'acquisition de Sanyres en Espagne, d'autres acquisitions en France et en Autriche.

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

Patrimoine immobilier

La valeur globale du patrimoine atteint 4 075,0 M€ ⁽²⁾, dont 443 M€ de fonciers et d'actifs en cours de construction ou de restructuration.

Conformément à sa volonté stratégique, ORPEA a donc renforcé son patrimoine immobilier sur l'exercice 2016 d'un montant net de 630,0 M€, soit une croissance de 18,3 %, notamment *via* des acquisitions d'actifs en Allemagne, Pologne ou Espagne.

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

Ce parc immobilier, majoritairement constitué d'immeubles neufs ou récents, situés dans des zones économiques dynamiques, représente une valeur patrimoniale importante pour le Groupe et sécurise la rentabilité à moyen et long terme. Il constitue également un patrimoine particulièrement attractif pour de nombreux investisseurs particuliers et institutionnels (*family office*, assureurs vie, foncières européennes ou américaines...), recherchant un placement sécurisé sur le long terme.

Sur l'exercice 2016, la charge immobilière globale, comprenant les loyers et les amortissements sur les actifs immobiliers détenus en propre ou partiellement, représente 422,0 M€ (110,3 M€ d'amortissements et 294,9 M€ de loyers), contre 346,0 M€ en 2015 (94,0 M€ d'amortissements et 252,0 M€ de loyers).

Structure financière et endettement

Au 31 décembre 2016, les fonds propres part du Groupe s'élèvent à 2 075,8 M€, contre 1 809,5 M€ au 31 décembre 2015.

Le Groupe dispose à fin 2016, d'une trésorerie et équivalents de 539,9 M€ contre 518,9 M€ fin 2015, notamment grâce au produit des financements réalisés au second semestre 2016, dont des emprunts de type « *Schuldschein* » et des prêts bilatéraux classiques.

La dette financière nette s'établit à 3 679,9 M€ ⁽³⁾, contre 3 014,3 M€ ⁽³⁾ au 31 décembre 2015. La progression résulte d'un rythme soutenu d'investissements immobiliers et d'exploitation sur l'exercice 2016. Cette dette financière nette à fin 2016 se compose de :

- dettes financières brutes à court terme : 418,5 M€ ⁽³⁾ ;
- dettes financières brutes à long terme : 3 801,3 M€ ;
- trésorerie : (539,9) M€.

La dette financière nette peut se décomposer en :

- dette financière nette d'exploitation de 584 M€ ⁽¹⁾, qui fait ressortir un taux d'endettement limité de l'activité opérationnelle d'ORPEA de 2,1 x l'EBITDA ;
- dette financière nette immobilière de 3 096 M€ ⁽²⁾ en face d'un patrimoine immobilier sécurisé de 4 075 M€.

La dette financière brute à court terme s'établit au 31 décembre 2016 à 418,5 M€ ⁽³⁾. Elle est composée de prêts relais qui financent des ensembles immobiliers récemment acquis ou en cours de restructuration ou de construction, de contrats de location financement et d'autres emprunts et dettes diverses pour leur part à moins d'un an.

Le Groupe conserve ainsi une grande flexibilité financière pour poursuivre ses développements tant immobiliers qu'opérationnels, d'autant que ses ratios d'endettement (« *covenants* ») sont éloignés des limites imposées. Ils s'établissent, au 31 décembre 2016, à :

- levier financier retraité de l'immobilier = 2,3 contre 2,9 à fin 2015 (5,5 autorisé) ;
- *gearing* retraité = 1,5 contre 1,4 à fin 2015 (2,0 autorisé).

Le Groupe a poursuivi en 2016 l'optimisation de sa structure financière, par la mise en place de nouvelles opérations de couvertures et des financements diversifiés. Ainsi :

- 47 % de la dette nette est non bancaire au 31 décembre 2016 ;
- la maturité moyenne de la dette nette est de 5,0 ans fin 2016 ;
- la dette nette ressort à taux fixe à quasiment 100 % sur la période 2017-2022, 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.

(1) Déduction faite des actifs incorporels détenus en vue de la vente pour 73 M€ au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015.

(2) Déduction faite des actifs immobiliers en cours de cession pour 67 M€.

(3) Hors dette associée à des actifs détenus en vue de la vente pour 140 M€ au 31 décembre 2016 et 200 M€ au 31 décembre 2015.

5.2.3 FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015	2014
Marge brute autofinancement	+ 386	+ 301	+ 260
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	+ 347	+ 314	+ 290
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(787)	(1 014)	(587)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	+ 461	+ 597	+ 450
Variation de trésorerie	+ 21	(103)	+ 154

Les flux nets générés par l'activité progressent de + 10,5 % en 2016 à 347 M€.

Les flux nets liés aux opérations d'investissements s'établissent à 787 M€, dont plus de 80 % pour des investissements immobiliers : poursuite des constructions et acquisitions d'immeubles exploités

par le Groupe, notamment en Espagne, Pologne, Allemagne et en Autriche pour sécuriser la rentabilité sur le long terme.

Les flux nets liés aux opérations de financement sont positifs de 461 M€, en lien avec les différentes opérations réalisées sur l'exercice.

5.2.4 DIVIDENDE PROPOSÉ À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 juin 2017, appelée à approuver les comptes 2016 après la dotation de la réserve légale, un dividende de 1,00 € par action, en hausse de + 11 % par rapport à l'exercice précédent. Le montant total distribué serait d'environ 60,3 M€,

sur la base du nombre d'actions en vie au 31 décembre 2016, et représenterait un taux de distribution du résultat net part du Groupe 2016 (hors variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE et hors impact positif de l'actualisation des impôts différés au dernier taux connu de 80 M€) de 34,3 %.

5.2.5 ACTIVITÉ DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

5.3 EXAMEN DES COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2016

5.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT D'ORPEA SA

(en euros)	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires	723 748 182	687 048 320
Production stockée	(36 172 563)	(25 084 224)
Autres produits d'exploitation	56 950 045	28 712 323
Achats et charges externes	272 569 229	251 155 413
Impôts et taxes	37 981 337	36 773 221
Charges de personnel	345 975 374	323 580 191
Dotations aux amortissements et provisions	22 407 167	23 915 430
Autres charges d'exploitation	1 443 473	1 331 444
Résultat d'exploitation	64 149 083	53 920 720
Produits financiers	92 950 147	78 961 651
Charges financières	110 138 451	106 412 146
Résultat financier	(17 188 304)	(27 450 495)
Résultat courant avant impôt	46 960 779	26 470 225
Résultat exceptionnel	(10 568 119)	(10 118 919)
Participation des salariés		
Impôts sur les bénéfices	6 483 743	5 112 712
RÉSULTAT NET	29 908 916	11 238 594

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2016 s'élève à 723,7 M€, en hausse de + 5,3 % par rapport à 2015.

Le chiffre d'affaires relatif à l'activité d'exploitation d'établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, qui est le cœur de métier d'ORPEA, s'établit à 713,9 M€, en hausse de 7,6 % par rapport à l'exercice 2015 (663,2 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 9,8 M€, contre 23,8 M€ en 2015. Cette baisse résulte de la stratégie immobilière de la Société consistant à conserver davantage d'actifs immobiliers.

Résultat d'exploitation

Les charges opérationnelles progressent en ligne avec l'activité :

- le poste « Achats et charges externes » est en hausse de + 8,5 % à 272,6 M€ ;
- les charges de personnel demeurent bien maîtrisées et augmentent de + 6,9 % à 346,0 M€.

Les impôts et taxes sont en hausse de 3,3 % à 38,0 M€.

Les dotations aux amortissements et provisions s'élèvent à 22,4 M€, contre 23,9 M€ en 2015.

Au final, l'activité dégage un résultat d'exploitation en hausse de + 18,9 % par rapport à l'année précédente, à 64,1 M€ pour l'exercice 2016.

Résultat financier

Le Résultat financier ressort à (17,2) M€ contre (27,5) M€ en 2015 ; il est notamment constitué d'une charge nette d'intérêts sur l'endettement net de la Société pour un montant de (48,2) M€ contre (40,6) M€ en 2015. L'amélioration de 37,5 % du résultat financier résulte notamment du versement de dividendes de 30 M€ de CLINEA SAS en 2016, contre 20 M€ en 2015.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est de (10,6) M€, contre (10,1) M€ en 2015.

Résultat net

Avec une charge d'impôt de (6,5) M€, le résultat net ressort en bénéfice de 29,9 M€, contre 11,2 M€ en 2015.

Charges non déductibles fiscalement, visées à l'article 39-4 du CGI (art. 223 quater du CGI)

Le montant global des charges non déductibles fiscalement est de 232 458 € en 2016.

5.3.2 BILAN D'ORPEA SA

ACTIF

(en euros)	31/12/2016			31/12/2015
	Brut	Amort. et provisions	Net	Net
Actif immobilisé				
Immobilisations incorporelles	271 445 691	1 940 795	269 504 896	283 350 875
Immobilisations corporelles	378 031 953	139 992 479	238 039 474	181 116 630
Immobilisations financières	1 072 713 391	18 371 627	1 054 341 764	1 104 018 634
Total actif immobilisé	1 722 191 034	160 304 901	1 561 886 133	1 568 486 140
Actif circulant				
Stocks et en-cours	43 837 841	1 188 655	42 649 186	58 522 245
Avances sur commandes	4 030 636		4 030 636	4 389 475
Clients et comptes rattachés	18 297 065	6 085 835	12 211 230	13 532 457
Autres créances	1 991 003 484	13 461 368	1 977 542 116	1 720 834 842
Valeurs mobilières de placement	19 232 763		19 232 763	11 232 763
Disponibilités	327 191 402		327 191 402	265 272 241
Charges constatées d'avance	10 039 006		10 039 006	9 254 733
Total actif circulant	2 413 632 197	20 735 858	2 392 896 339	2 083 038 756
Charges à répartir		-	-	-
TOTAL DE L'ACTIF	4 135 823 232	181 040 760	3 954 782 475	3 651 524 896

PASSIF

(en euros)	31/12/2016	31/12/2015
Capitaux propres		
Capital	75 342 114	75 342 114
Primes et réserves	526 953 669	569 526 433
Report à nouveau	466 713	901 676
Résultat de l'exercice	29 908 916	11 238 594
Provisions réglementées	7 069 252	6 391 832
Total capitaux propres	639 740 663	663 400 650
Provisions pour risques et charges	39 016 945	34 907 689
Dettes		
Emprunts et dettes financières	2 661 957 944	2 278 936 390
Avances sur commandes en cours	4 418 048	5 143 947
Fournisseurs et comptes rattachés	42 967 781	45 385 852
Dettes fiscales et sociales	97 760 664	79 636 509
Autres dettes	429 646 414	518 146 888
Produits constatés d'avance	37 451 087	25 966 970
Total dettes	3 274 201 939	2 953 216 557
Écart de conversion passif	1 822 928	
TOTAL DU PASSIF	3 954 782 475	3 651 524 896

L'actif net immobilisé d'ORPEA SA s'établit à 1 561,9 M€ au 31 décembre 2016, contre 1 568,5 M€ un an plus tôt, notamment en raison de la baisse des immobilisations financières, suite à la cession de sa participation dans la filiale suisse SENEVITA au sous-groupe ORPEA Suisse.

L'actif net circulant s'élève à 2 392,9 M€ contre 2 083,0 M€ au 31 décembre 2015, soit une progression de 14,9 %.

Au passif, les capitaux propres de la Société s'élèvent à 639,7 M€ au 31 décembre 2016, contre 663,4 M€ pour l'exercice 2015.

Les emprunts et dettes financières – principal poste de dettes de la Société – s'établissent à 2 662,0 M€ au 31 décembre 2016, contre 2 278,9 M€ au 31 décembre 2015, notamment suite aux émissions d'emprunts obligataires.

Le total du bilan s'élève à 3 954,8 M€ au 31 décembre 2016, contre 3 651,5 M€ au 31 décembre 2015.

5.3.3 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS 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).

	31/12/2016	31/12/2015
Dettes fournisseurs	24 113 178	27 550 166
< 30 jours	4 022 812	3 498 538
30-60 jours	7 650 198	7 253 668
60-90 jours	1 800 851	15 272 278
> 90 jours	10 639 317	615 559

5.3.4 FILIALES ET PARTICIPATIONS

5.3.4.1 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE LA FILIALE CLINEA

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires relatif à l'activité d'exploitation de Cliniques s'élève à 596,4 M€, en hausse de 13,5 % par rapport à l'exercice 2015 (525,6 M€). Cette évolution illustre la politique de développement menée par le Groupe, telle que précédemment décrite, qui allie croissance interne et acquisitions.

Résultat d'exploitation

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

- le poste « Achats et charges externes » augmente de 7,9 % à 180,7 M€, contre 167,5 M€ en 2015 ;
- les charges de personnel sont en hausse de 13,3 % à 277,4 M€.

Les impôts et taxes sont en hausse de 15,1 % à 47,8 M€.

Au final, l'activité dégage un résultat d'exploitation de 83,7 M€, en progression de 27,4 % par rapport à l'exercice 2015.

Résultat financier

Le Résultat financier ressort à (14,3) M€ contre (14,6) M€ en 2015 ; 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 1,4 M€, contre (0,7) M€ en 2015. La variation résulte essentiellement de mali de fusion.

Résultat net

Avec une charge d'impôt de (20,0) M€, en hausse de 21,9 %, le résultat net ressort en bénéfice de 45,9 M€, contre 31,0 M€ en 2015.

Bilan

L'**actif net immobilisé** de CLINEA SAS s'établit à 762,3 M€ au 31 décembre 2016, contre 719 M€ au 31 décembre 2015, illustrant la dynamique de développement de la Société.

L'**actif net circulant** s'élève à 173,4 M€ contre 239,4 M€ au 31 décembre 2015.

Au passif, les **capitaux propres** de la Société s'élèvent à 323,5 M€ au 31 décembre 2016, contre 307,1 M€ fin 2015.

Les **emprunts et dettes financières** baissent et s'établissent à 18,5 M€ au 31 décembre 2016 contre 29,1 M€ au 31 décembre 2015.

Le **total du bilan** s'élève à 935,7 M€ au 31 décembre 2016, contre 958,6 M€ au 31 décembre 2015.

5.3.4.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DES AUTRES PRINCIPALES FILIALES

Le chiffre d'affaires des **filiales belges** s'établit à 162,1 M€ contre 157,8 M€ en 2015, soit une baisse de 2,7 % liée aux restructurations en cours. L'EBITDAR Courant ⁽¹⁾ ressort pour sa part à 29,3 M€, contre 31,2 M€ en 2015. Cette baisse résulte, comme en 2014, des nombreux développements en cours et des ouvertures de nouveaux établissements en Belgique.

Les filiales espagnoles ont réalisé un chiffre d'affaires de 101,7 M€ en 2016 contre 63,9 M€ en 2015, soit une hausse de 59,2 %, liée essentiellement à l'acquisition de Sanyres au 2nd semestre 2016. L'EBITDAR Courant ⁽¹⁾ s'établit à 21,5 M€, contre 15,2 M€ en 2015, soit une progression de 41,4 %.

Les filiales italiennes ont réalisé un chiffre d'affaires de 48,5 M€ en 2016, en progression de 5,7 % (45,9 M€ en 2015), notamment grâce à la montée en charge des établissements récemment ouverts. L'EBITDAR Courant ⁽¹⁾ s'établit à 7,2 M€, contre 5,5 M€ en 2015, soit une progression de + 30,9 % résultant de la bonne montée en charge des établissements ouverts en 2015.

Les filiales suisses ont réalisé un chiffre d'affaires de 142,9 M€, contre 130,1 M€ en 2015, soit une hausse de + 9,8 % grâce aux ouvertures de nouveaux établissements. L'EBITDAR Courant ⁽¹⁾ s'établit à 51,4 M€, contre 49,1 M€ en 2015.

Les filiales allemandes, intégrant notamment l'effet en année pleine des acquisitions réalisées en 2015 de CELENUS KLINIKEN et Residenz Gruppe Bremen, ainsi que l'acquisition de VITALIS consolidé à partir du 1^{er} janvier 2016, ont réalisé un chiffre d'affaires de 501,0 M€, contre 287,5 M€ en 2015. L'EBITDAR Courant ⁽¹⁾ s'établit à 133,5 M€, contre 76,6 M€ en 2015, soit une progression en ligne avec celle du chiffre d'affaires.

Les filiales autrichiennes, entrées dans le périmètre au 1^{er} avril 2015 suite à l'acquisition de SENEcura, ont réalisé un chiffre d'affaires de 176,3 M€ en 2016, contre 109,8 M€ en 2015, soit une hausse de + 60,6 %, et un EBITDAR Courant ⁽¹⁾ de 34,5 M€ contre 23,6 M€ en 2015.

La filiale tchèque, qui a ouvert ses premiers établissements en 2016, a réalisé un chiffre d'affaires de 1,7 M€, et un EBITDAR Courant ⁽¹⁾ en perte de 2,4 M€.

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

5.3.4.3 DÉTAIL DES PRINCIPALES PARTICIPATIONS

Cf. Annexe 1 : détail des principales participations.

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

5.4 PERSPECTIVES ET ÉVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2017

5.4.1 PERSPECTIVES

En 2017 et dans les années à venir, ORPEA entend poursuivre sa stratégie d'expansion internationale à travers :

- la construction de nouveaux établissements de haut standard de qualité et avec d'excellentes localisations, dans l'ensemble de ses pays d'implantation ;
- des acquisitions ciblées permettant de compléter le réseau existant, tout en restant extrêmement attentif aux critères de rentabilité du Groupe ;
- le renforcement continu du taux de détention de l'immobilier en conservant et/ou acquérant les actifs les mieux localisés ;

- l'expansion dans de nouvelles zones géographiques où il existe un besoin de prise en charge de la dépendance, notamment dans des régions à fort pouvoir d'achat ;
- le développement de la complémentarité de l'offre avec notamment les services et soins à domicile, les résidences services et l'ambulatoire pour renforcer le continuum de prise en charge.

Pour 2017, ORPEA confirme, avec sérénité, son objectif de chiffre d'affaires de 3 125 M€ (+ 10 % par rapport à 2016), sans tenir compte d'éventuels nouveaux développements et avec une rentabilité opérationnelle toujours solide.

5.4.2 ÉVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2017

GOUVERNANCE : SUCCESSION DU DR MARIAN, PRÉSIDENT FONDATEUR D'ORPEA – COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 27 MARS 2017

ORPEA a annoncé le 27 mars 2017, la nomination de Monsieur Philippe Charrier en tant que Président non-exécutif, suite à la décision du Dr Marian de mettre en œuvre sa succession.

Le Docteur Jean-Claude Marian quitte ses fonctions de Président et Philippe Charrier devient Président non exécutif. Le Docteur Jean-Claude Marian est nommé Président d'honneur.

Âgé de 78 ans, et après 28 ans dédiés à développer le groupe ORPEA pour en faire un leader de la prise en charge globale de la dépendance en Europe, le Docteur Marian a souhaité dorénavant se consacrer à sa vie privée.

Le Docteur Marian commente :

« Depuis plusieurs années, je réfléchissais très naturellement à ma succession. Déjà dès 2011, les fonctions de Président et Directeur Général avaient été scindées, Yves Le Masne devenant Directeur Général, et responsable de la gestion opérationnelle et du développement du Groupe.

Pendant les trois dernières années, j'ai pu constater, avec une grande satisfaction, la spectaculaire transformation du Groupe, ORPEA quittant le statut de société française avec quelques filiales européennes, pour devenir un groupe multinational. Yves Le Masne et Jean Claude Brdenk, avec leurs équipes, ont entièrement porté la puissante dynamique d'implantation en Allemagne, Autriche, Suisse, Pologne et Tchéquie, et la structuration tant stratégique, que managériale de ces développements.

Il devenait donc logique de rechercher une personnalité pouvant assurer un rôle de Président non-exécutif. Dans ce cadre, le choix s'est porté sur Philippe Charrier dont la culture de l'entrepreneuriat, la connaissance du secteur de la santé et les valeurs personnelles lui permettront de bien accompagner et poursuivre le déploiement du modèle ORPEA.

Je continuerai bien évidemment à suivre la vie du Groupe, auquel je reste profondément attaché. »

Ainsi, le Docteur Jean-Claude Marian a quitté ses fonctions d'administrateur et, en accord avec la Direction Générale, le Conseil d'Administration a coopté Monsieur Philippe Charrier qui a été nommé Président non-exécutif d'ORPEA. Le Docteur Marian devient Président d'honneur de la Société.

Afin de réitérer sa confiance dans l'équipe de dirigeants, le Conseil d'Administration a par ailleurs souhaité renouveler par anticipation les mandats d'Yves Le Masne en qualité de Directeur Général, et de Jean-Claude Brdenk, en qualité de Directeur Général Délégué.

Âgé de 62 ans et diplômé d'HEC, Philippe Charrier a commencé sa carrière chez Procter & Gamble dont il devient Président-Directeur Général pour la France en 1999. Sa carrière se tourne ensuite vers l'entrepreneuriat : il dirige successivement deux sociétés françaises, Oenobiol (compléments alimentaires) et Labco (leader européen du diagnostic médical) qu'il transforme avec succès en multinationales, dans de multiples pays dont l'Espagne, l'Allemagne et l'Italie. Il est également administrateur de MédiPôle Partenaires jusqu'à la fusion avec Elsan, lui conférant ainsi une solide expérience du secteur sanitaire.

Aujourd'hui, il est Président exécutif de Ponroy Santé (produits de santé naturels).

Philippe Charrier a également une vie associative engagée, notamment dans la lutte contre l'exclusion des personnes fragilisées par des troubles neurologiques ou psychiatriques, avec une optique de réinsertion sociale et professionnelle.

Yves Le Masne, Directeur Général, et Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, concluent :

« Au nom de toutes les équipes du Groupe, nous tenons à remercier très chaleureusement le Docteur Marian, qui a œuvré pendant près de 30 ans à la construction d'un leader européen de la prise en charge de la dépendance. Le Docteur Marian a permis de faire évoluer les pratiques de notre métier, et plus particulièrement la qualité de la prise en charge. Nous avons tous beaucoup appris à ses côtés : il a su nous transmettre sa passion, son expérience et sa vision novatrice.

Nous avons toujours partagé ses décisions stratégiques comme par exemple, dès 1990, détenir une partie importante de l'immobilier ou, dès 2004, exporter le modèle hors de France.

Cette succession était préparée de longue date, et aujourd'hui, nous sommes très confiants dans la poursuite de la dynamique de croissance d'ORPEA pour en faire l'un des leaders mondiaux. »

ACQUISITION D'ANAVITA EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE ET DR. DR. WAGNER EN AUTRICHE – COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 18 AVRIL 2017

ORPEA a annoncé, le 18 avril 2017, deux nouvelles acquisitions fortement créatrices de valeur : Anavita (932 lits) en République tchèque et Dr. Dr. Wagner (1 812 lits) en Autriche.

ORPEA devient n° 1 en République tchèque avec l'acquisition d'Anavita

Créé en 2008, Anavita est un des principaux acteurs de maisons de retraite médicalisées en République tchèque, avec un réseau de six établissements représentant 932 lits (dont un site de 256 lits en construction).

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

Cette acquisition représente une opportunité exceptionnelle dans ce pays en raison de l'expertise du management qui conservera des fonctions opérationnelles au sein du Groupe, de la taille de son réseau d'établissements et de la qualité des actifs immobiliers récents et détenus en propre. Anavita a réalisé 7,0 M€ de chiffre d'affaires en 2016, montant qui devrait doubler une fois l'ensemble des six établissements ouverts et à maturité. ORPEA a acquis Anavita au 1^{er} avril 2017, date de consolidation.

Suite à cette opération, réalisée dans de bonnes conditions financières, ORPEA devient le premier opérateur privé de maisons de retraite en République tchèque avec 12 établissements, représentant 1 716 lits (dont 830 en construction). Grâce à un réseau d'excellente qualité et une équipe locale expérimentée et reconnue, le Groupe va pouvoir poursuivre activement son développement, notamment par la création de nouveaux établissements.

ORPEA confirme sa position de leader en Autriche avec l'acquisition du groupe Dr. Dr. Wagner

Créé par son dirigeant actuel, le Dr. Wagner, le groupe Dr. Dr. Wagner est un acteur de référence autrichien dans les établissements de santé, présent dans les Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) et les maisons de retraite. Le groupe dispose à ce jour de 18 établissements représentant 1 812 lits, répartis sur cinq régions autrichiennes. Ce réseau possède l'ensemble des caractéristiques recherchées par ORPEA :

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

Le groupe Dr. Dr. Wagner a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 60,0 M€. L'opération demeure soumise à l'accord de l'Autorité de la concurrence.

Cette acquisition permet de compléter à la fois le maillage géographique de SENECURA en Autriche ainsi que son offre de soins et de services sur l'ensemble du secteur de la prise en charge de la dépendance en moyen et long séjours.

ORPEA, à travers sa filiale locale SENECURA, confirme ainsi sa position de leader privé en Autriche avec 77 établissements représentant 6 807 lits (dont 279 en construction).

Deux acquisitions créatrices de valeur

En tenant compte de ces deux opérations, le réseau d'ORPEA atteint 79 838 lits sur 775 établissements dans 10 pays, dont 59 % des lits hors de France.

Une mise à jour de l'objectif de chiffre d'affaires annuel 2017, intégrant ces acquisitions, sera faite lors de la publication du chiffre d'affaires semestriel en juillet 2017.

CHIFFRE D'AFFAIRES DU 1^{ER} TRIMESTRE 2017 – COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 2 MAI 2017

ORPEA a annoncé le 2 mai 2017 son chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre de l'exercice 2017 clos le 31 mars. Il s'établit à 751,7 M€, en croissance de + 10,5 %, avec une croissance organique de + 5,7 %.

(en millions d'euros)	T1 2017	T1 2016	Var.
France	434,0	413,6	+ 4,9 %
% du CA total	58 %	61 %	
International	317,7	266,9	+ 19,0 %
% du CA total	42 %	39 %	
Belgique	127,2	121,8	
Espagne	51,2	38,7	
Italie	41,0	40,9	
Chine	0,3	-	
Suisse	34,5	17,1	
Allemagne	12,2	11,6	
Autriche	3,0	2,6	
République tchèque	47,5	34,0	
Pologne	0,9	0,2	
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	751,7	680,5	+ 10,5 %
dont Croissance organique *			+ 5,7 %

* La croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe est calculée à nombre de jours équivalents par rapport à 2016, et intègre : 1. La variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements existants consécutive à l'évolution de leurs taux d'occupation et des prix de journée ; 2. La variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements restructurés ou dont les capacités ont été augmentées en N ou en N-1 ; 3. Le chiffre d'affaires réalisé en N par les établissements créés en N ou en N-1, et la variation du chiffre d'affaires des établissements récemment acquis sur une période équivalente en N à la période de consolidation en N-1.

Sanyres en Espagne est consolidé à partir du 1^{er} juillet 2016, et Spitex en Suisse, à partir du 1^{er} janvier 2017.

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

« Le début de l'année a été particulièrement dynamique pour ORPEA avec une croissance du chiffre d'affaires de + 10,5 % à 751,7 M€. Cette excellente performance résulte à la fois d'une croissance organique soutenue (+ 5,7 %), et de la contribution des acquisitions, principalement Sanyres en Espagne et Spitex (réseau de soins à domicile) en Suisse.

ORPEA parvient une fois de plus à réaliser une croissance organique très solide dans tous ses pays, grâce à :

- des taux d'occupation toujours élevés et uniformes à travers le réseau ;
- l'attractivité des établissements du Groupe en Europe en termes de qualité de prise en charge, de réputation et de localisation ;

- la montée en puissance des établissements ouverts au cours des deux dernières années, la plupart dans des grandes villes ou des zones attractives à fort pouvoir d'achat ;

- l'ouverture de plus de 500 lits sur le 1^{er} trimestre 2017, en France, Allemagne, Italie et Belgique.

L'activité à l'international, qui représente 42 % du chiffre d'affaires consolidé, continue de croître fortement de + 19 % sur le trimestre. Cette tendance soutenue se poursuivra au cours des prochains trimestres.

Comme l'ont démontré les récentes acquisitions en Autriche et République tchèque, ORPEA continue activement de se développer par acquisitions ciblées, et crée aussi de nouveaux établissements dans tous ses pays d'implantations, tout en continuant d'étudier les opportunités offertes dans d'autres zones géographiques.

L'activité du 1^{er} trimestre permet d'ores et déjà de confirmer avec confiance l'objectif annuel d'un chiffre d'affaires de 3 125 M€ (+ 10 % par rapport à 2016). »

5.5 GESTION DES RISQUES

5.5.1 POLITIQUE GÉNÉRALE D'IDENTIFICATION ET DE GESTION DES RISQUES

Dans une structure de prestation de services, fonctionnant 24 h/24 et 7 jours sur 7, la lucidité consiste à reconnaître l'inévitable imperfection et le risque d'erreur.

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

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

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

Impulsée par la Direction Générale et mise en application par les Directions qualité et médicale ainsi que par les Directions opérationnelles, la gestion des risques se traduit au quotidien par l'attention que chacun des établissements, au travers de son équipe de direction, porte à la maîtrise de ses activités : identification des risques au sein d'une cartographie, définition des actions préventives visant à éliminer ou atténuer ces risques, mise en place d'actions de sensibilisation et de formation des équipes, renforcement des processus d'auto-évaluation et audits de contrôle, revue critique des systèmes, suivi des plans d'actions par les Comités de Vigilance des Risques.

5.5.2 LA GESTION DES RISQUES LIÉS AU SECTEUR DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE

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

Identification du risque

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

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

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

Ces autorisations sont attribuées soit pour une durée indéterminée, comme dans certaines régions belges (Wallonie), en Suisse, Autriche ou Espagne, soit pour une durée déterminée de 5 à 15 ans pour la France, avec un renouvellement dépendant du respect des procédures et du niveau de qualité.

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

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

Au regard de sa politique qualité, ORPEA n'a jamais été confrontée à de pareils cas.

Gestion du risque

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

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

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

Identification du risque

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

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

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

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

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

Gestion du risque

Le Groupe est désormais présent dans 10 pays et a ainsi diversifié son exposition à plusieurs systèmes de Santé, en se renforçant par exemple dans des pays tels que l'Allemagne ou l'Autriche où les financements publics sont excédentaires et sécurisés sur le long terme.

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

5.5.2.3 GESTION DES RISQUES LIÉS À UN CHANGEMENT DE POLITIQUE PUBLIQUE

Identification du risque

De manière générale, quel que soit le pays, les pouvoirs publics souhaitent privilégier le maintien à domicile (MAD) des personnes âgées dépendantes, et, par conséquent, renforcer les services de maintien à domicile. Depuis plusieurs années déjà, les pays européens ont tous développé des initiatives et accru les financements pour l'aide à domicile, focalisant davantage les maisons de retraite sur les personnes âgées présentant un niveau de dépendance élevé. C'est par exemple, le cas en Allemagne, avec la 2^e réforme de la prise en charge de la dépendance (dite PSG2), dont l'entrée en vigueur est fixée au 1^{er} janvier 2017. Cette réforme devrait voir, à terme, les maisons de retraite se focaliser davantage sur les résidents plus dépendants.

Gestion du risque

Le groupe ORPEA, quel que soit le pays dans lequel il est implanté, ne considère pas le maintien à domicile comme un concurrent direct de son activité, mais comme un dispositif complémentaire dans la mesure où le Groupe prend en charge des personnes dont le niveau de dépendance ne leur permet pas, en tout état de cause, de rester à domicile et qu'un certain nombre d'études ont montré la nécessité de créer dans les années à venir des lits d'hébergement pour personnes âgées et ce, quel que soit le pays.

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

non seulement à la demande de maisons de retraite, mais aussi de résidence service, d'hôpital ou d'accueil de jour.

Identification du risque

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

Gestion du risque

ORPEA est désormais implanté dans 10 pays et a donc diversifié ce risque, certains pays, comme la Suisse étant très stables et n'envisageant aucune réforme.

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

- Les statistiques démontrent que, partout en Europe, les revenus des personnes très âgées vont connaître une augmentation dans les prochaines années. À titre d'exemple, en France, les personnes âgées de 85 ans et plus verront leurs revenus augmenter de 42 % entre 2005 et 2020.
- Le secteur privé commercial ne représente que 20 % à 40 % du nombre de lits totaux pour personnes âgées dépendantes, dans tous les pays où ORPEA est implanté. Par conséquent, le problème de solvabilité est significativement moindre par rapport à la distribution statistique des patrimoines des personnes très âgées.
- ORPEA a toujours privilégié des établissements localisés dans des zones à fort pouvoir d'achat.

5.5.2.4 GESTION DU RISQUE SOCIAL

Identification du risque

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

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

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

Par ailleurs, une pénurie de personnel soignant diplômé, si elle s'avérait durable et sans réaction de la part du gestionnaire,

pourrait remettre en cause le nombre de lits autorisés, voire l'autorisation d'exploitation elle-même, le respect des normes de personnel s'appliquant sur l'ensemble des filiales.

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

Gestion du risque

Pour faire face à ces risques, le Groupe a choisi d'encadrer plus spécifiquement la mobilité et le recrutement en recrutant des équipes dédiées à ce suivi.

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

- définir précisément les besoins de recrutement par filiale et par profil, en tenant compte des projets de développement et de la pyramide des âges ;
- assurer une visibilité de nos offres d'emplois en utilisant les supports adaptés en fonction des besoins et les nouveaux modes de communication (réseaux sociaux...);
- développer la mobilité à l'intérieur des pays mais également développer la mobilité entre les *Business Units* des différents

5.5.2.5 GESTION DU RISQUE CLIMATIQUE

Identification du risque

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

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

Gestion du risque

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

5.5.2.6 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, le groupe ORPEA a mis en place toutes les mesures préventives adéquates :

- préparation et mise à disposition d'un plan de gestion d'une crise intégrant le plan de continuité d'activité ;

pays. Il s'agit de fidéliser le personnel et de conserver les compétences au sein du Groupe, en proposant des opportunités d'évolution de carrière à ceux qui le souhaitent ;

- mener une politique dynamique de relations avec les écoles pour l'ensemble des pays. Ceci permet de valoriser nos métiers et notre Groupe, d'anticiper nos besoins en accueillant et formant des stagiaires ou alternants sur les établissements ;
- participer à des actions de recrutement de type salons emploi, *job dating*, congrès médicaux... ciblés sur nos profils les plus à risque de pénurie notamment en région et développer des actions locales avec les partenaires emploi ;
- piloter et encadrer, comme le Groupe le fait depuis des années, une politique de formation active permettant le développement de compétences, la fidélisation des salariés, au travers de nombreux programmes tels que la formation en langues en cas de mobilité, l'ESCP pour la promotion de nos talents ou encore des diplômes spécialisés et gratifiants pour les équipes de soins en partenariat avec des universités de renommée ;
- mettre en œuvre des projets porteurs de sens pour les équipes, fédérateurs et créateurs de liens afin de contribuer à développer un environnement professionnel motivant et impliquant pour les équipes ;
- maintenir le dialogue social le plus propice à la stabilité des équipes des établissements.

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

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

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

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

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

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

5.5.2.7 GESTION DU RISQUE DE CONCURRENCE

Identification du risque

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

Gestion du risque

Les principaux prescripteurs sont les hôpitaux pour les établissements sanitaires et, la famille, les médecins traitants ou les services sociaux pour les maisons de retraite. Ceux-ci conseillent les futurs patients et résidents sur le choix d'un établissement sur la base de nombreux critères, notamment la situation géographique de

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

l'établissement, la qualité estimée des soins, la compétence des équipes ou la disponibilité de lits. C'est pourquoi ORPEA renforce en permanence l'attractivité de ses établissements : investissements et rénovation des bâtiments, localisations en centre-ville et audit permanent de la qualité. Chaque directeur d'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.

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

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

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

5.5.3.1 GESTION DU RISQUE DE MALTRAITANCE

Identification du risque

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

Gestion du risque

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

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

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

Par ailleurs, tout au long de l'année, des formations, telle que « Approche et Prévention de la maltraitance », sont dispensées aux salariés du groupe ORPEA. Chaque salarié bénéficie d'une

formation avec échanges d'expériences, jeux de rôles et plans d'actions individuels et collectifs ; des rappels sont régulièrement effectués dans le cadre des mini-formations dispensées au sein de chaque établissement.

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

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

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

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

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

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

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

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

Des réunions de synthèse hebdomadaires organisées dans chacun des établissements du Groupe permettent d'évoquer les

difficultés rencontrées par l'équipe quant à la prise en charge d'un résident/patient et d'identifier, en équipe, les solutions les plus adaptées à mettre en œuvre visant à respecter les droits et libertés du résident ou patient, son individualité et sa dignité.

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

5.5.3.2 GESTION DU RISQUE LIÉ À LA SÉCURITÉ DES BÂTIMENTS

Garantir la sécurité physique des personnes accueillies en son sein constitue un préalable pour tout établissement de santé ou médico-social. Dans ce domaine, les dispositions vont croissantes et sont de plus en plus complexes et contraignantes.

Leur respect exige des moyens financiers et humains considérables pour un groupe comme ORPEA qui gère plus de 750 établissements et en conséquence, dispose d'autant de bâtiments à entretenir et à maintenir aux normes de façon permanente.

Identification du risque

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

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

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

Gestion du risque

Afin de prévenir ce risque, le groupe ORPEA est très attentif au respect des normes de sécurité au sein de ces établissements.

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

Une Direction travaux implantée dans chacun des pays a en charge la mise en œuvre et le suivi de toutes les opérations de maintenance et de sécurité des bâtiments.

Politique de maintenance et de sécurité

Le Groupe a adopté une politique d'investissement visant à assurer la maintenance et l'entretien régulier de l'ensemble de ses établissements.

Des opérations de maintenance préventive sont mises en œuvre par les établissements afin d'assurer un maintien de nos bâtiments dans des conditions de sécurité et de qualité optimales.

Les opérations de maintenance curative (réparations...) font l'objet d'une traçabilité systématique permettant d'identifier le problème survenu, l'action corrective menée, l'interlocuteur et la date de réalisation.

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

Risque incendie

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

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

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

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

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

Risque lié à l'eau chaude sanitaire

Identification du risque

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

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

Gestion du risque

Les établissements du groupe ORPEA respectent les recommandations locales pour les établissements 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 et des installations à risque.

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

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

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

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

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

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

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

Potabilité de l'eau

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

5.5.3.3 GESTION DES RISQUES LIÉS AUX SOINS ET AUX BONNES PRATIQUES

Risque infection

Identification du risque

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

Gestion du risque

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

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

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

L'utilisation généralisée de solution hydroalcoolique au sein des établissements permet une réduction des risques d'infection manportée.

Des audits sont régulièrement réalisés par les Directions qualité et/ou médicale afin de veiller au bon respect des règles d'hygiène, à

Risque lié à l'amiante

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

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

Gestion du risque

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

Risque lié au radon

Identification du risque

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

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

Gestion du risque

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

la maîtrise des circuits (linge, déchets...) ainsi qu'à la sensibilisation des personnels, résidents/patients et visiteurs.

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

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

Identification du risque

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

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

Gestion du risque

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

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

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

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

Équipements et dispositifs médicaux

Identification du risque

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

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

Gestion du risque

Il n'y a pas de dispositions particulières à un pays, les bonnes pratiques en la matière s'appliquant à l'ensemble des établissements ORPEA, quelle que soit leur localisation géographique.

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

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

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

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

Les autorités de contrôle, lors de leur passage annuel, effectuent la conformité du matériel aux dispositions réglementaires.

Erreur ou négligence médicale

Identification du risque

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

Outre le risque encouru sur l'image de l'établissement, et par voie de conséquence, sur l'ensemble du Groupe, ORPEA pourrait alors être amené à verser des indemnités aux résidents/ patients plaignants. Ce risque est couvert par l'assurance responsabilité civile souscrite au niveau du Groupe.

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

Gestion du risque

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

Iatrogénie médicamenteuse

Identification du risque

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

Cet effet non souhaité peut-être consécutif :

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

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

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

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

Gestion du risque

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

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

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

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

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

Chaque mois, a posteriori, les incidents survenus sont repris en équipe afin d'identifier les causes et d'en supprimer leur survenue.

Pour compléter ce processus de contrôle du circuit du médicament, chaque établissement réalise, tous les trimestres, une autoévaluation du circuit du médicament permettant d'identifier les risques potentiels et de mettre en œuvre les actions correctives

nécessaires. Des audits externes à l'établissement sont aussi réalisés par les services supports.

En accord avec la typologie des patients accueillis dans nos établissements, une attention particulière est portée sur la polymédication des patients âgés, avec des actions nationales sur des thématiques ciblées telles que l'usage des benzodiazépines ou bien encore la prise d'anticoagulants.

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

Sortie à l'insu de l'établissement (ou fugue)

Identification du risque

Le vieillissement de la population, l'augmentation du nombre des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer rendent le risque de fugue en établissement de santé et en maisons de retraite plus présent aujourd'hui.

La fugue (ou plutôt l'errance) d'un patient atteint de sénilité ou d'une maladie psychiatrique peut être à l'origine d'un important dommage pour le patient pouvant entraîner, de fait, la responsabilité de l'établissement.

Gestion du risque

La prévention du risque de fugue des résidents/patients fait partie intégrante des procédures de bonnes pratiques mises en place, en priorité, par le groupe ORPEA.

Quel que soit le pays dans lequel ORPEA est implanté, les procédures rédigées intègrent les bonnes pratiques ci-dessous.

Dès l'admission, dans le cadre du bilan effectué par le médecin de l'établissement ou par le cadre de santé lorsque la présence d'un médecin n'est pas requise par la réglementation, les résidents/patients à risque potentiel de fugue sont identifiés, permettant de les orienter soit vers des unités adaptées et sécurisées (Unités dites protégées) ou de mettre en place des mesures de surveillance appropriées (bracelets anti fugues, autres dispositifs anti errance,...). La mise en place de ces différentes mesures se fait toujours en concertation avec le médecin, l'équipe et le représentant légal du résident et dans le respect du bien-être et des droits et libertés des résidents/patients.

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

En cas de fugue, le groupe ORPEA a rédigé et mis en place au sein de tous ses établissements un protocole très strict permettant de déclencher, dans un temps très rapide, tous les moyens de

recherche nécessaires sur la base d'une fiche de signalement détaillée (description du résident/patient, tenue vestimentaire, photo, ancien domicile...).

Suicide

Identification du risque

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

Gestion du risque

Dès l'admission, l'équipe de soins évalue le risque suicidaire potentiel en prenant en compte, pour le résident/patient, son contexte passé et/ou actuel, les signes de vulnérabilité, d'impulsivité, les facteurs individuels, familiaux et psychosociaux.

Dès lors, face à un sujet à risque, l'équipe soignante (médecin, infirmiers, aides-soignants, psychologue), au-delà de la nécessaire surveillance rapprochée, met en place des facteurs de protection tels que le renforcement des liens sociaux et familiaux ou des projets permettant au résident/patient de se construire un avenir et/ou d'autres alternatives de vie.

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

En parallèle, un projet de soins est adapté pour prendre en compte le risque suicidaire du résident/patient.

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

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

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

5.5.3.4 GESTION DES RISQUES LIÉS AUX PRODUITS ALIMENTAIRES

Identification du risque

Une défaillance dans la chaîne alimentaire pourrait conduire à un risque de TIAC (Toxi Infection Alimentaire Collective) pouvant avoir un impact négatif sur la santé des résidents/patients et des salariés ainsi que sur l'image de l'établissement. La responsabilité de l'établissement pourrait être engagée dans le cas d'une infection de ce type.

Gestion du risque

Il ne suffit pas de produire des repas bons, savoureux, adaptés sur le plan nutritionnel mais il convient que ceux-ci répondent à des normes en termes de sécurité alimentaire.

Dans tous les pays, le contrôle de l'hygiène dans les cuisines est effectué sur les fondements de la démarche HACCP ; les procédures internes décrivent la démarche à suivre et sont regroupées dans un classeur de bonnes pratiques disponible en cuisine.

Le suivi de la qualité sanitaire des produits fabriqués est sous-traité à un laboratoire extérieur à des fréquences définies réglementairement.

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

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

En parallèle, des informations sont réalisées auprès des consommateurs quant à la présence d'éventuels allergènes dans certains produits préparés.

5.5.3.5 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 et internationaux de maisons de retraite et d'établissements sanitaires engendre un risque de surenchère sur les prix d'acquisition des établissements indépendants.

Toutefois, à ce jour, le nombre de cibles potentielles reste encore conséquent car, hormis quelques groupes privés (Korian, Domus Vi, Attendo...), le secteur privé reste très atomisé dans tous les pays, avec la présence d'acteurs familiaux de petite taille. Ces structures n'ont généralement plus les moyens de faire face aux normes réglementaires, ou souhaitent passer le relais (notamment dans le cadre du départ en retraite du fondateur). D'autre part, suite aux difficultés de financement des collectivités territoriales, certains établissements du secteur associatif se trouvent en difficulté et représentent ainsi une nouvelle source de développement du Groupe.

Enfin, ORPEA est présent dans 10 pays, lui offrant ainsi une grande diversité de cibles potentiels.

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, notamment *via* des acquisitions.

5.5.3.6 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 5.5.3.2 - 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.

Le Groupe dispose d'une solide expérience dans les reprises d'établissements et a structuré son organisation et ses systèmes d'information pour intégrer et contrôler ces groupes acquis.

Risque lié à l'obtention de nouveaux financements

ORPEA ne peut garantir qu'il trouvera les financements nécessaires à son développement, et notamment que les conditions de marché seront favorables à d'éventuelles levées de fonds, en fonds propres ou en dette.

Toutefois, la visibilité des cash-flows du Groupe, peu dépendants du contexte économique de crise, permet à ORPEA de bénéficier de la confiance de ses partenaires bancaires.

Par ailleurs, ORPEA dispose d'une structure financière flexible, avec des covenants en deçà des limites autorisées. Depuis le second semestre 2012, ORPEA a largement diversifié ses sources de financement en procédant à différentes émissions :

- placements privés obligataires auprès de grands institutionnels français (compagnies d'assurance et groupes mutualistes) ;
- émission d'ORNANE pour 198 M€ en juillet 2013 ;
- émissions de plusieurs emprunts de type « *Schuldschein* » sur le marché allemand auprès d'une grande diversité d'investisseurs européens et asiatiques.

Ainsi, au 31 décembre 2016, le Groupe disposait d'une trésorerie de 539,9 M€, lui permettant de poursuivre son développement avec une grande flexibilité financière.

Risques liés à la construction

Comme il a été indiqué au précédent chapitre, une grande partie de cet immobilier est développée par le groupe ORPEA lui-même.

Le Groupe est par conséquent soumis à tous les risques de construction, dont notamment :

- recours de tiers contre le permis de construire, pouvant conduire à des retards dans le démarrage des travaux ;
- retards dans la livraison d'un chantier, compte tenu notamment de la défaillance de sous-traitants ou de la survenue d'intempéries ;
- avis momentanément défavorable des Commissions de sécurité et d'accessibilité handicapé, pouvant retarder le démarrage de l'exploitation ;
- apparition de malfaçons.

Afin de limiter ces risques, le Groupe dispose en interne d'un service Maîtrise d'Ouvrage. Ce service, avec l'aide d'architectes extérieurs, élabore les projets de permis de construire en étroite collaboration avec :

- les opérationnels (Directeurs régionaux, Direction médicale, et service tarification) afin notamment d'arrêter un projet fonctionnel pour la bonne exploitation de l'établissement et la bonne organisation de la prise en charge ;

- les services administratifs des collectivités locales auxquels le projet est présenté et avec qui il est discuté avant le dépôt de la demande de permis de construire, ce qui facilite l'instruction et la délivrance des arrêtés de permis de construire.

Par ailleurs, tous les ouvrages sont assurés (Tous Risques Chantier, Dommage Ouvrage...).

Risques liés à la propriété des immeubles

Les risques liés à la propriété d'ensembles immobiliers résident principalement dans le risque de vacance des locaux et de non-utilisation du bien, et donc d'absence de revenus associés et de flux de trésorerie.

Ce risque est très limité dans le Groupe puisque :

- les ensembles immobiliers sont exploités ou destinés à être exploités par le Groupe lui-même, dans des situations géographiques soigneusement sélectionnées, et ne sont donc pas sujets à un risque de départ volontaire du preneur ;
- le risque de vacance est quasi nul dans le secteur du fait d'une très forte demande structurelle, excédant les capacités d'accueil existantes.

Par conséquent, l'immobilier détenu par ORPEA se distingue de l'immobilier de bureau ou de logement, de par sa visibilité et sa capacité à maintenir des taux d'occupation élevés.

Risques liés à la cession des immeubles

Le Groupe est amené à céder des immeubles à des investisseurs tiers en bloc ou par lots. Lorsque ces cessions sont réalisées dans le cadre de vente en état futur d'achèvement (VEFA), le Groupe peut être confronté à des aléas de construction pouvant renchérir sensiblement le coût de revient de l'immeuble et occasionner des moins-values.

Cependant, afin de limiter ce risque, le Groupe dispose notamment d'un service Maîtrise d'Ouvrage qui assure le suivi de tous les chantiers et d'un contrôle de gestion en charge du suivi des budgets de construction.

Risques liés à la location d'immeubles

ORPEA vend une partie des immeubles qu'il exploite et les loue sur une période donnée. Il existe un risque de hausse des loyers en fonction de son indexation et de hausse lors du renouvellement du bail.

Pour contrôler le coût de ses loyers, la plupart des baux sont indexés, annuellement, à un taux fixe ou 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.

5.5.3.7 GESTION DU RISQUE LIÉ AUX SYSTÈMES D'INFORMATIONS

Le groupe ORPEA dispose d'une Direction des systèmes d'information qui déploie et conçoit des outils informatiques et systèmes d'informations pour gérer, les dossiers des résidents, des patients, des salariés, la comptabilité, les flux financiers, etc.

Des outils « sur mesure »

La décision de concevoir en grande partie ses propres solutions informatiques est venue d'une analyse de risque liée aux défaillances possibles des éditeurs de logiciels et aux potentielles conséquences sur l'activité des établissements. En effet, un dysfonctionnement des logiciels aurait des effets nuisibles, qui même s'ils sont temporaires, pourraient avoir un impact important sur le bon fonctionnement de l'activité des établissements. Le groupe ORPEA a très tôt anticipé ces risques en prenant la décision de développer en interne une majorité de ses applications et solutions informatiques. Cette stratégie lui permet aujourd'hui de disposer d'infrastructures et d'outils spécifiquement adaptés à ses besoins et aux besoins des différentes activités composant le Groupe.

Dans la mesure où de nombreux développements informatiques sont réalisés en interne, les équipes possèdent une réelle maîtrise des changements et des évolutions sur les logiciels utilisés par ailleurs.

Ces développements ont également intégré la notion de profil afin de cloisonner l'accès aux données pour que chaque utilisateur n'ait accès qu'à des informations nécessaires dans le cadre de son activité et de ses missions tout en préservant la confidentialité des informations.

Des risques maîtrisés et une sécurité renforcée

En ce qui concerne la sécurité, le groupe ORPEA dédie chaque année un budget important afin de développer et consolider son système d'information, mais également pour renforcer la sécurité en couvrant aujourd'hui par exemple également les cyber-risques.

La sécurité informatique est pour ORPEA une composante essentielle du circuit de validation d'un projet. Chaque année, des actions concrètes autour de la sécurité informatique et de la confidentialité des données sont mises en place et suivies : sensibilisation à la sécurité et confidentialité des données, intégration d'un questionnaire d'évaluation du risque pour la sécurité du système d'information pour chaque projet, procédure d'analyse d'impact, montée en compétences du personnel de la DSI, désignation d'un correspondant Informatique et libertés, nomination d'un Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI), etc.

ORPEA a identifié les risques majeurs en matière de SSI et a construit un plan de traitement avec les choix suivants appliqués aux risques : éviter, partager, maintenir, réduire.

Pour chaque risque identifié, des critères de sécurité sont appliqués : la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la traçabilité (ou auditabilité) et les risques résiduels identifiés et acceptés.

D'autres sujets sont pris en compte par la Direction des systèmes d'information :

- La surveillance des activités est réalisée au travers de journaux traçant l'activité des utilisateurs dans le respect des recommandations de la CNIL ; une Charte de sécurité informatique a été rédigée et communiquée à tout collaborateur utilisant les systèmes d'information du Groupe.
- La veille contre les vulnérabilités : surveillance des nouvelles attaques, menaces de cybercriminalité (*ransomware*, *Cryptolocker* et *Cryptowall*) et définition d'un plan d'actions si nécessaire.
- Le suivi des incidents fait partie des processus qui permettent d'assurer la sécurité du système informatique.

Pour garder les menaces sous contrôle, le Groupe s'appuie sur quatre axes : stratégique, organisationnel, projet et technique :

- En terme stratégique : Cet axe a été évoqué plus haut notamment par la collaboration étroite et efficace entre le RSSI et le CIL (Correspondant Informatique et Libertés).
- En terme organisationnel : la centralisation des applications et du Datacenter facilite le plan de continuité d'activité. Ce plan est maîtrisé et connu des équipes infrastructures qui ont organisé la redondance des dispositifs réseau et serveur.

- En terme de projet : La personnalisation des applications, l'efficacité des solutions mises en œuvre et le pragmatisme des chefs de projets à l'écoute de leur client interne représentent le troisième axe.
- En terme technique : La surveillance réseau, le contrôle des accès et le support des utilisateurs 24 h/24 complètent la panoplie de la gestion des risques.

Enfin les risques liés à la sous-traitance sont couverts par une sélection rigoureuse des partenaires mais aussi par une contractualisation et un pilotage assurant que la sécurité et la confidentialité sont prises en compte dans le cadre d'une prestation.

Même si la sécurité informatique reste perfectible, et ce quelle que soit l'entreprise, car les menaces évoluent constamment, elle atteint à ce jour au sein du Groupe un niveau satisfaisant qui va être amélioré par des projets comme l'industrialisation du chiffrement, un encadrement plus fin des procédures d'export de données et une revue en amélioration continue des processus de sécurité portés par le RSSI et de gestion de la conformité des traitements portés par le CIL.

Fiabilité de l'infrastructure

Le groupe ORPEA est doté d'un Datacenter tiers 3+ (classification liée aux circuits électriques pour l'énergie et pour la distribution de refroidissement). Ce Datacenter est en cours d'*agrément* (ASIP) Hébergeur de Données de Santé (HDS). Le Datacenter est hautement sécurisé et supervisé :

- une vidéosurveillance, des contrôles d'accès et un système d'extinction d'incendie ;
- une infrastructure informatique supervisée ;
- la sauvegarde de l'ensemble des données ;
- une architecture de services fiable, sécurisée, bâtie sur des procédures éprouvées ;
- un plan d'escalade technique avec des solutions de fonctionnement en mode dégradé ;
- un plan de reprise d'activité au sein d'un Datacenter de secours ;
- une équipe d'astreinte, 365 jours par an et 24 h/24.

Norme, certification *agreement*

En France, la gouvernance de la Sécurité des Systèmes d'Information (SSI) est basée sur le système de management de la sécurité de l'ISO 27001, le code des bonnes pratiques pour la gestion de la sécurité (ISO 27002) et la gestion des risques SSI (ISO 27005). Cette gouvernance prend en compte les spécificités « métiers » (Code de la santé publique, Code de déontologie, Code de la sécurité sociale, etc.) et la conformité des traitements de données au regard de la loi informatique et libertés (CNIL).

Pour notre filiale suisse et compte tenu de la législation, les données sont stockées dans un Datacenter suisse.

5.5.3.8 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.

En Allemagne, une des premières actions a été d'auditer le système de sécurité informatique et de mettre en œuvre les actions nécessaires afin de réduire les risques potentiels.

ORPEA a souhaité appliquer et souhaite appliquer ces dispositifs de management de la sécurité de l'ISO 27001 et la conformité des traitements de données au regard de la loi informatique et libertés (et prochainement du règlement Européen relatif à la protection des données personnelles) en France mais également dans les autres pays d'implantation du Groupe.

Protection des données personnelles

La directive européenne n° 95/46/CE du 24 octobre 1995 encadre les traitements de données à caractère personnel. Cette directive a été transposée en France *via* le décret n° 2005-1309 du 20 octobre 2005. Depuis 2005 et la parution du décret d'application de la loi informatique et libertés, la désignation d'un CIL (Correspondant Informatique et Libertés) est possible. Cette désignation est effectuée auprès de la CNIL.

Le groupe ORPEA a décidé d'affirmer son engagement dans la protection des données à caractère personnel très rapidement par la désignation de deux correspondants Informatique et Libertés au sein de la Direction informatique pour garantir la sécurité juridique, renforcer la sécurité informatique et valoriser le patrimoine informationnel.

Nos CIL travaillent avec l'ensemble des équipes (DIM, Médecins, juridique, achats, ressources humaines).

La présence d'un pôle CIL au sein du Groupe permet de :

- mieux garantir les risques juridiques, le pôle travaillant en étroite collaboration avec les services juridiques ;
- sécuriser l'utilisation des données : Un formulaire d'évaluation des risques lors de la mise en place de traitement a été réalisé collégalement par le pôle CIL et le RSSI ;
- éviter les fuites de données ou le manque de confidentialité : Nos CIL sensibilisent régulièrement nos équipes. Une Charte de sécurité informatique a été créée (collégalement avec les services RH/RSSI/Qualité). Un espace CIL sur le portail des applications permet la diffusion d'outils de sensibilisation ;
- veiller à la pertinence des données collectées (limitation : droits à l'oubli, etc.) ;
- renforcer la dimension éthique au sein du Groupe dans l'utilisation et la conservation des données et dans la réflexion autour des nouvelles technologies possibles (RFID « *Radio Frequency Identification* », télémédecine...).

Nos CIL préparent également l'avenir et travaillent depuis plusieurs mois à la substitution de la directive 95/46/CE par le règlement européen relatif à la protection des données personnelles.

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 15 ans et appuie les directions de filiales à l'étranger. Sa mission va bien au-delà de la simple sélection de fournisseurs ou sous-traitants. Ce département assure un suivi qualitatif des fournisseurs, la rationalisation des coûts, la mise en place de procédures d'achats au niveau du Groupe, et participe à la bonne intégration des nouveaux établissements.

Cette politique Achat permet non seulement d'optimiser les coûts mais aussi d'assurer la traçabilité et plus globalement la qualité des produits et services achetés (achats alimentaires, sous-traitance linge, médicaments, dispositifs médicaux, etc.).

Le Groupe veille à ne pas dépendre d'un seul prestataire dans le cadre de ses achats d'approvisionnement ou de services, réduisant ainsi le risque de diminution temporaire de la qualité des prestations fournies lors d'un changement de fournisseur.

5.5.3.9 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.

5.5.4 LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS

5.5.4.1 GESTION DU RISQUE CLIENTS

Pour le groupe ORPEA, le risque clients est limité compte tenu de la réglementation tarifaire de son activité.

En effet, dans les maisons de retraite, environ les trois quarts du chiffre d'affaires sont réglés d'avance par les résidents et/ou leur famille. Ainsi le risque clients est réparti sur l'ensemble des personnes âgées accueillies dans les maisons de retraite ORPEA, qui, 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.

Dans les Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation, ainsi que dans les Cliniques de Psychiatrie, le chiffre d'affaires est recouvré auprès des Caisses d'Assurance Maladie, des assurances privées, telles que les mutuelles en France et du patient lui-même. Afin de se prémunir contre les risques d'impayés ou les retards de paiement, notamment des Caisses d'assurance publiques ou privées, le Groupe suit attentivement la facturation et les recouvrements, avec notamment un service de relances des facturations centralisé.

5.5.4.2 RISQUES DE CRÉDIT, LIQUIDITÉ ET TRÉSORERIE

Risque de liquidité lié à l'endettement du groupe ORPEA

Depuis 2009, ORPEA diversifie son portefeuille de financements par la souscription d'emprunts obligataires ou par des augmentations de capital réservées ou non. Cette politique de diversification et d'optimisation de la structure financière s'est poursuivie en 2016 le Groupe bénéficiant d'un contexte de taux d'intérêt historiquement bas et d'un fort intérêt des banques et des investisseurs. De par son historique et la résilience de son activité à l'environnement économique, ORPEA offre un profil de risque attractif pour les prêteurs.

L'endettement financier net du groupe ORPEA s'élève au 31 décembre 2016 à 3 679,9 M€ (hors dettes relatives à des actifs destinés à être cédés) et peut se répartir de la façon suivante :

- dette financière nette d'exploitation de 584 M€, qui fait ressortir un taux d'endettement limité de l'activité opérationnelle d'ORPEA de 2,1 x l'EBITDA ;
- dette financière nette immobilière de 3 096 M€ en face d'un patrimoine immobilier sécurisé de 4 075 M€.

Grâce au développement du marché obligataire privé en Europe, le financement des activités du Groupe est organisé autour de quatre axes :

- financement des ensembles immobiliers en exploitation par crédit-bail immobilier ou prêt bancaire amortissables d'une durée généralement de 12 à 15 ans ;

- financement d'immobilier ou d'acquisition d'exploitation par l'émission d'obligations privées d'une durée de 5 à 14 ans ;
- financement de l'acquisition d'établissements en exploitation, d'autorisations d'exploiter, etc., principalement par prêt bancaire amortissable majoritairement sur sept ans ;
- financement des ensembles immobiliers récemment acquis ou en cours de restructuration ou de construction par prêt relais immobilier.

Les prêts relais immobiliers sont constitués de lignes de financement dédiées à un projet ainsi que de lignes globales de concours bancaires. Ces ensembles immobiliers sont destinés à être cédés à des tiers ou à être conservés par le Groupe ; dans ce cas ils font l'objet d'un financement ultérieurement au moyen de contrats de location financement.

Le groupe ORPEA ne contracte que des emprunts bancaires bilatéraux, donc sans syndication, ce qui lui assure une fluidité dans le remboursement de ses emprunts en lui évitant les échéances importantes à date butoir.

Le montant nominal maximal d'emprunt souscrit par le Groupe s'élève à 45 M€, hors emprunt obligataire et emprunt de type « *Schuldschein* ».

L'échéancier des remboursements d'emprunt est indiqué à la note 3.12 de l'annexe des comptes consolidés 2016.

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 quasiment 100 % de la dette financière nette consolidée. À cet effet, le Groupe utilise un portefeuille d'instruments financiers sous forme de contrats d'échanges de taux dans lesquels il reçoit principalement l'Euribor (3m) et paye un taux fixe spécifique à chaque contrat et d'options de taux d'intérêts (*caps*, *collars*, etc.). Le Groupe met en œuvre une comptabilité de couverture conforme à IAS 39, qualifiant ces opérations de couvertures de flux de trésorerie futurs. Les plus et moins-values latentes résultant de la valeur de marché de ces dérivés sont comptabilisées en capitaux propres à la clôture de l'exercice.

Portefeuille de dérivés de taux

Au 31 décembre 2015, le notionnel moyen mature à un an du portefeuille de dérivés s'élevait à 1 403 M€.

Au 31 décembre 2016, le notionnel moyen mature à un an du portefeuille de dérivés s'élevait à 2 230 M€. Comme au 31 décembre 2015, le portefeuille se compose de contrats d'échanges de taux payeurs à taux fixes, contre Euribor, principalement trois mois et d'options de taux d'intérêt. Ces instruments dérivés ont soit un profil de nominal constant soit un profil amortissable.

Analyse de sensibilité de la situation du Groupe à l'évolution des taux

L'impact d'une hausse et d'une baisse de la courbe des taux de 1 % sur le résultat du Groupe provient :

- du montant de la dette à taux variable nette de la trésorerie disponible, au titre de la variation des intérêts ;
- de l'évolution de la juste valeur de ses instruments dérivés.

La juste valeur de ses instruments dérivés est sensible à l'évolution de la courbe des taux et à l'évolution de la volatilité. Cette dernière est supposée constante dans l'analyse.

5.5.4.3 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.

Au 31 décembre 2016, le Groupe a une dette nette de 3 680 M€ (hors dettes relatives à des actifs destinés à être cédés) dont environ 35 % 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 2,1 M€ ;
- l'incidence d'une baisse de (0,2) % (20 points de base compte tenu du niveau actuel des taux) serait sans incidence sur la charge financière.

Les positions de couverture sont précisées dans la note 3.14.1 de l'annexe aux comptes consolidés 2016.

Risque de contrepartie

La mise en place de produits de couverture pour limiter les risques de taux d'intérêt et de change expose le Groupe à une éventuelle défaillance de contrepartie. Le risque de contrepartie est le risque de devoir remplacer une opération de couverture au taux du marché en vigueur à la suite d'un défaut de contrepartie. Afin de limiter le risque de contrepartie, ORPEA ne réalise des opérations de couverture qu'avec les plus grandes institutions financières internationales.

Risque de change

ORPEA est peu exposé au risque de change, 94,5 % du chiffre d'affaires 2016 ayant été réalisé dans la zone euro. ORPEA réalise 5,5 % de son activité en Pologne, République tchèque, Chine et surtout en Suisse, où le Groupe réinvestit la majorité de ses profits dans le développement de ce pays, réduisant ainsi le risque de change.

Par conséquent, le risque de change ne peut avoir un effet significatif sur l'activité, les résultats et la situation financière du groupe ORPEA.

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

5.6 ANNEXES

5.6.1 ANNEXE 1 : DÉTAIL DES PRINCIPALES PARTICIPATIONS

Société	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2016	Valeur comptable des titres 2016	
					Brut	Net
SCI Route des Écluses	303 374	99 %	184 996	2 454 280	303 374	303 374
SCI Les Rives d'Or	1 524	99 %	42 377	1 919 003	933 755	933 755
SCI du Château	1 524	99 %	374 590	3 357 453	1 353 340	1 353 340
SCI Tour Pujols	1 524	99 %	366 180	2 700 235	1 364 795	1 364 795
SCI La Cerisaie	1 524	99 %	48 403	2 235 204	47 224	47 224
SCI Val de Seine	1 524	99 %	(566 706)	(3 752 187)	711 307	711 307
SCI Clisouet	1 524	99 %	437 439	2 217 544	1 494	1 494
SCI Âge d'Or	2 549 161	99 %	27 277	12 246 157	6 234 540	6 234 540
SCI Gambetta	1 524	99 %	143 662	5 513 080	1 509	1 509
SCI Croix Rouse	1 524	99 %	126 077	4 708 543	1 509	1 509
SCI Les Dornets	1 524	99 %	(17 223)	1 221 278	1 494	1 494
SCI Château d'Angleterre	1 646	99 %	287 285	8 326 740	1 763 577	1 763 577
SCI Montchenot	1 524	99 %	73 922	10 897 669	1 286 933	1 286 933
SCI 115 rue de la Santé	1 524	90 %	(1 960 482)	9 657 283	1 372	1 372
SCI Abbaye	1 524	90 %	(787 515)	(5 564 164)	344 410	344 410
SCI Les Tamaris	1 524	99 %	87 474	2 361 947	1 357	1 357
SCI Passage Victor Marchand	1 524	99 %	(626 171)	2 424 927	1 509	1 509
SCI Fauriel	1 524	99 %	1 859 142	(9 724 340)	1 618 841	1 618 841
SCI Port Thureau	1 524	99 %	(1 396)	1 230 438	63 708	63 708
SCI de l'Abbaye	1 524	99 %	327 134	1 227 529	1 509	1 509
SCI Les Maraîchers	1 524	99 %	522 133	2 599 684	99 595	99 595
SCI Bosguerard	1 524	99 %	121 885	1 266 990	1 274 306	1 274 306
SCI Le Vallon	1 524	90 %	(1 984 757)	2 519 790	2 033 228	2 033 228
SCI Brest Le Lys Blanc	1 524	98 %	(1 048 698)	(14 777 496)	1 494	1 494
SCI Bel Air	1 524	99 %	(130 865)	(223 827)	335 837	335 837
SAS CLINEA	194 008 608	100 %	45 864 270	323 452 617	203 855 563	203 855 563
SARL Les Matines	7 622	100 %	(109 188)	(3 691 974)	7 622	7 622
SARL Bel Air	1 265 327	100 %	287 383	4 434 038	840 604	840 604
SARL Amarmau	7 622	100 %	(36 864)	(1 135 566)	7 622	7 622
SARL 94 Niort	231 000 000	100 %	13 361 956	278 646 968	231 000 000	231 000 000
SARL 95	7 700	100 %	(92 817)	(809 120)	7 700	0
SCI Sainte Brigitte	1 525	100 %	(29 668)	(694 511)	1 524	1 524
SARL VIVREA	150 000	100 %	78 928	(3 406 672)	150 000	150 000
SA LES CHARMILLES	76 225	98 %	234 457	4 475 501	3 094 117	3 094 117
SCI KOD'S	22 650	100 %	60 771	646 426	68 116	68 116
SARL LA BRETAGNE	277 457	100 %	19 536	(1 409 306)	41 300	41 300

Société	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2016	Valeur comptable des titres 2016	
					Brut	Net
SARL RÉSIDENCE LA VÉNITIE	13 300	100 %	(62 524)	(636 521)	796 267	796 267
SARL L'ATRIUM	7 622	100 %	98 168	(524 867)	985 140	985 140
SA BRIGE	9 200 000	100 %	(83 783)	7 758 251	670 000	670 000
SRLORPEA ITALIA	3 350 000	5 %	(5 079 876)	4 258 792	682 862	682 862
SCI LES TREILLES	15 245	99,99 %	57 902	2 298 436	2 363 698	2 363 698
SCI LES MAGNOLIAS	1 525	99 %	(342 523)	(3 373 255)	1 510	1 510
SCI le Barbaras	182 939	100 %	174 696	6 679 475	821	821
SARL DOMEA	100 000	100 %	(6 324)	173 106	100 000	100 000
SARL 96	7 700	90 %	(1 906 944)	894 430	6 930	6 930
SCI BEAULIEU	3 049	100 %	(20 894)	(80 705)	30 490	0
SAS LA SAHARIENNE	1 365 263	100 %	(242 008)	(1 270 068)	5 712 440	5 712 440
SARL ORPEA DEV	100 000	100 %	(1 164)	873 640	100 000	100 000
SAS ORGANIS	37 000	100 %	175 154	96 397	11 775 946	9 825 946
GRUPO CARE	63 921	100 %	1 646 956	52 627 350	19 228 321	19 228 321
DINMORPEA	5 000	100 %	468 191	677 621	5 000	5 000
SRL CASA MIA IMMOBILIARE	20 000 000	100 %	564 088	14 897 860	13 089 120	13 089 120
SA ORPEA BELGIUM	81 500 000	99,99 %	4 683 819	175 771 564	65 479 233	65 479 233
SA DOMAINE DE CHURCHILL	815 012	100 %	77 538	17 357 774	12 135 729	12 135 729
SA DOMAINE DE LONGCHAMP	65 026	10 %	(69 184)	11 957 173	1 414 449	1 414 449
SA LONGCHAMPS LIBERTAS	600 000	100 %	(3 373 937)	(2 323 399)	554 719	554 719
SA RS DOMAINE DE CHURCHILL	265 039	100 %	(77 825)	302 644	3 075 311	3 075 311
TRANSAC CONSULTING CORPORATION	3 009	100 %	23 494	14 021	1 823 231	1 823 231
SAS Résidence St Luc	37 200	100 %	(55 263)	(4 441 462)	2 644 007	0
SARL Benian	1 000	20 %	(372)	(42 276)	300 200	0
SCI JEM II	152	90 %	62 601	556 501	883 500	883 500
SARL La Doyenne de Santé	8 000	50 %	473 896	144 075	1 267 425	1 267 425
SCI Douarnenez	1 500	100 %	(171 320)	(1 645 634)	1 485	1 485
SCI Barbacane	1 524	1 %	25 951	977 775	15	15
SCI Selika	10 671	0,14 %	(17 768)	5 640 291	15	15
SCI SLIM	762	100 %	91 470	981 254	1 830	1 830
SCI SAINTES BA	1 524	1 %	(279 256)	3 046 313	15	15
SCI Les Ânes	1 000	0,10 %	92 603	(1 897 056)	1	1
SARL L'Ombrière	8 000	100 %	29 902	(762 542)	822 027	0
SAS MDR La Chêneraie	254 220	2 %	131 378	(824 246)	146 044	146 044
SARL IDF résid Ret. Le Sophora	7 622	10 %	276 369	(1 184 350)	80 000	80 000

Société	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2016	Valeur comptable des titres 2016	
					Brut	Net
SNC les Jardins d'Escudie	100 000	100 %	(149 493)	(4 648 034)	824 310	824 310
SA Résidence du Moulin	38 112	100 %	(247 521)	(3 098 545)	2 100 466	0
SC Les Praticiens	87 600	0,08 %	1 580	67 106	67 009	0
SAS Résidence La chènevaie	2 537 040	100 %	100 897	6 330 821	7 324 746	7 324 746
SA EMCEJIDEY	293 400	100 %	66 657	2 754 200	4 419 887	4 419 887
SARL Résidence du Parc	18 560	100 %	(14 083)	(29 397)	5 810	5 810
SCI du Fauvet	1 524	10 %	(234 976)	(1 828 791)	68 306	68 306
OPCI	5 301 885	5,02 %	236 080	5 269 666	479 732	479 732
SAS SFI France	4 000 000	51 %	(32 385)	856 126	23 305 520	23 305 520
SCI Ansi	22 867	0,1 %	129 661	5 501 125	40 399	40 399
SARL Viteal les Cèdres	50 000	100 %	(79 273)	(1 662 469)	85 039	0
SA Le Vieux Château	50 000	100 %	(20 693)	(1 572 943)	367 647	367 647
SAS Home La Tour	40 600	100 %	298 733	(113 917)	2 797 720	0
SAS MEDITER	69 650 000	100 %	2 640 445	130 808 881	169 198 343	169 198 343
SNC des Parrans	7 622	100 %	(15 165)	(385 280)	1 399 856	0
SAS Holding Mandres	8 000	100 %	115 865	966 068	3 325 832	3 325 832
SNC Les Acanthes	7 622	100 %	(99 998)	(413 458)	1 468 434	0
SA Le Clos St Grégoire	38 173	100 %	(349 912)	1 683 577	4 676 964	4 676 964
SA Immobilière de Santé	7 828 400	49 %	11 063 000	30 935 000	13 210 000	13 210 000
SARL Domidom	4 992 525	100 %	(898 103)	(2 875 878)	12 566 082	9 566 082
GCS	100 000	12,50 %	0	1 016 576	23 300	23 300
SAS Immo Nevers	5 000	100 %	(59 747)	4 277 941	5 000	5 000
SCI Castelviel	152	50 %	(436 464)	(2 965 125)	763 650	0
SAS St Jean	16 000	100 %	352 146	166 684	3 135 916	3 135 916
SCI Super Aix	228 674	13 %	(57 431)	1 876 011	478 537	478 537
SAS Actiretraite Montgeron	4 000	100 %	(86 703)	(1 342 967)	746 843	0
Groupe SILVERCARE	4 975 000	100 %	6 251 624	54 039 921	65 552 324	65 552 324
SCI Parc St Loup	150 000	100 %	(26 428)	(467 077)	149 079	0
SCI Larry	150 000	100 %	(8 542)	3 335 937	150 621	150 621
SA China Holding	1 000 000	100 %	(106 243)	672 603	1 000 000	1 000 000
SARL Résidence de Balbigny	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence Parc de Royat	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Maison de l'AAR	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence de L'Ambène	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence L'Angélique	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence Saint Martial	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence Marquisat	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence Parce des Noues	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence Les Pergolas	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000

Société	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2016	Valeur comptable des titres 2016	
					Brut	Net
SARL Résidence Du Lac	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence Saint Honorat	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence L'Atrium	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Les Jardins d'Aurillac	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
CEEC SH	20 008 100	100 %	(1 101 066)	17 912 466	13 845 500	13 845 500
CHINA CO.	4 413 091	51 %	(1 209 098)	474 035	2 250 794	2 250 794
MEDI-SYSTÈME	80 750	100 %	263 018	7 888 506	20 225 193	20 225 193
SARL Primavera St Marc	100 000	100 %	(470 766)	2 177 852	18 002	18 002
Gevea Senior	nc	49 %	0	0	682 251	682 251
Gevea Immo	nc	49 %	0	0	406 945	406 945
SCI SENIOR +	nc	49 %	0	0	490	490
SAS Familisanté	4 851 200	57,46 %	105 366	(2 117 105)	18 771 865	18 771 865
SAS Résidence Normandie	7 700	100 %	(133 042)	91 382	1 694 170	1 694 170
SARL La Pergola	7 622	100 %	(49 741)	74 530	368 649	368 649
Autres titres					335 790	335 790
Autres titres (access)					194 505	194 505
TOTAL					983 695 496	965 362 976

5.6.2 ANNEXE 2 : TABLEAU DES RÉSULTATS AU COURS DE CHACUN DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	31/12/16	31/12/15	31/12/14	31/12/13	31/12/12
Capital en fin d'exercice					
Capital social	75 342 114	75 342 114	69 459 866	69 346 239	66 247 578
Nombre des actions ordinaires existantes	60 273 691	60 273 691	55 567 893	55 476 991	52 998 062
Nombre maximal d'actions futures à créer					
■ Par conversions d'obligations	4 503 369	4 448 097	8 957 216	8 330 165	4 069 534
■ Par exercice de droit de souscription	0	0	171 572	246 016	1 217 779
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires	723 748 182	687 048 320	625 094 135	552 525 700	494 474 847
Résultat d'exploitation	64 149 083	53 920 720	47 478 199	46 678 323	37 838 649
Résultat financier	(17 188 304)	(27 450 495)	(32 760 096)	(34 357 301)	(23 171 095)
Résultat courant avant impôts	46 960 779	26 470 225	14 718 103	12 321 022	14 667 554
Résultat exceptionnel	(10 568 119)	(10 118 919)	(2 438 903)	(4 542 032)	(31 738)
Résultat avant impôt, amort. et provisions	69 367 946	52 387 470	37 933 410	25 167 519	30 957 575
Impôt sur les bénéfices	6 483 743	5 112 712	4 767 843	4 826 545	6 283 056
Résultat net comptable	29 908 917	11 238 594	7 511 357	2 952 446	8 352 759
Résultat distribué	60 273 691	54 246 322	44 454 314	38 833 894	31 798 837
Résultats par action					
Résultat net par action	0,50	0,19	0,14	0,05	0,16
Résultat net maximal dilué par action	0,50	0,19	0,12	0,05	0,14
Dividende versé par action	1,00	0,90	0,80	0,70	0,60
Personnel					
Effectif moyen	9 219	8 735	7 910	7 520	6 228
Montant de la masse salariale	260 494 876	243 743 094	223 226 103	195 434 777	165 622 902
Montant des avantages sociaux	85 434 373	79 837 096	73 865 397	67 649 672	61 957 378



COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016

6.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016 174

Compte de résultat consolidé	174
État du résultat global	175
Bilan consolidé	176
Tableau des flux de trésorerie consolidé	177
Variation des capitaux propres consolidés	178
Notes annexes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2016	179

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 210

6.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires		2 841 225	2 391 604
Achats consommés et autres charges externes		(817 369)	(698 551)
Charges de personnel		(1 467 301)	(1 216 688)
Impôts et taxes		(96 555)	(90 731)
Amortissements et provisions		(126 456)	(96 893)
Autres produits opérationnels courants		24 036	22 784
Autres charges opérationnelles courantes		(9 510)	(8 008)
Résultat opérationnel courant		348 070	303 517
Autres produits opérationnels non courants	3.20	167 887	177 042
Autres charges opérationnelles non courantes	3.20	(144 975)	(157 572)
Résultat opérationnel		370 982	322 988
Produits financiers		13 876	15 264
Charges financières		(125 427)	(112 081)
Coût de l'endettement financier net	3.21	(111 551)	(96 817)
Variation JVO *	3.13	(1 800)	(43 000)
Résultat avant impôt		257 631	183 171
Charge d'impôt	3.22	(85 000)	(60 015)
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu	3.22	80 000	
Quote-part de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	3.5	3 817	3 429
Résultat net de l'ensemble consolidé		256 448	126 586
Part revenant aux intérêts minoritaires		9	(48)
PART DU GROUPE		256 440	126 634
Résultat net part du Groupe hors variation nette JVO * (1,2 M€ en 2016)		257 620	153 294
Nombre d'actions		60 273 691	60 273 691
Résultat net part du Groupe consolidé par action <i>(en euros)</i>		4,26	2,12
Résultat net part du Groupe consolidé dilué par action <i>(en euros)</i>		4,26	2,12

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

Les notes font partie intégrante des comptes.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

(en milliers d'euros)		31/12/2016	31/12/2015
Résultat net de l'exercice	a	256 440	126 634
Variation des écarts de conversion			19 054
Variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente			
Couverture des flux de trésorerie		(621)	19 992
Effet d'impôt sur les éléments susceptibles d'être reclassés en résultat		214	(7 597)
Total des éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	b	(407)	31 450
Résultat global après éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	a + b	256 033	158 083
Gains et pertes actuariels		(2 704)	4 027
Réévaluations des ensembles immobiliers		60 000	18 000
Impact de la valorisation des ID au dernier taux connu		22 000	
Effet d'impôt sur les éléments non susceptibles d'être reclassés en résultat		(19 702)	(9 010)
Total des éléments non susceptibles d'être reclassés en résultat	c	59 594	13 016
RÉSULTAT GLOBAL APRÈS ÉLÉMENTS NON SUSCEPTIBLES D'ÊTRE RECLASSÉS EN RÉSULTAT	a + b + c	315 627	171 099
Autres éléments du résultat global (après impôt)	b + c	59 187	44 466
RÉSULTAT GLOBAL	a + b + c	315 627	171 099

BILAN CONSOLIDÉ

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/2016	31/12/2015
ACTIF			
Goodwill	3.1	982 106	841 532
Immobilisations incorporelles nettes	3.2	1 889 176	1 751 217
Immobilisations corporelles nettes	3.4	3 632 401	3 008 814
Immobilisations en cours de construction	3.4	442 643	436 301
Participation dans les entreprises associées et coentreprises	3.5	62 235	58 184
Actifs financiers non courants	3.6	34 248	36 934
Actifs d'impôt différé	3.22	38 424	36 389
Actif non courant		7 081 232	6 169 371
Stocks		8 369	8 076
Créances clients et comptes rattachés	3.7	148 330	127 409
Autres créances et comptes de régularisation	3.8	407 689	347 542
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3.12	539 924	518 925
Actif courant		1 104 312	1 001 952
Actifs détenus en vue de la vente	3.9	140 020	200 000
TOTAL DE L'ACTIF		8 325 564	7 371 324
PASSIF			
Capital		75 342	75 342
Réserves consolidées		1 433 636	1 356 321
Écart de réévaluation		310 410	251 223
Résultat de l'exercice		256 440	126 634
Capitaux propres – part du Groupe	3.10	2 075 828	1 809 520
Intérêts minoritaires		199	190
Capitaux propres de l'ensemble consolidé		2 076 027	1 809 710
Dettes financières à long terme	3.12	3 801 254	3 218 989
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE	3.13	74 793	72 993
Provisions	3.11	143 108	86 243
Provisions retraites et engagements assimilés	3.11	63 919	51 215
Passifs d'impôt différé	3.22	784 703	851 714
Passif non courant		4 867 776	4 281 153
Dettes financières à court terme	3.12	418 531	314 218
Provisions	3.11	25 304	23 241
Fournisseurs et comptes rattachés	3.15	232 019	254 137
Dettes fiscales et sociales	3.16	226 587	215 141
Passif d'impôt exigible	3.16	15 041	
Autres dettes et comptes de régularisation	3.17	324 259	273 724
Passif courant		1 241 741	1 080 460
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente		140 020	200 000
TOTAL DU PASSIF		8 325 564	7 371 324

Les notes font partie intégrante des comptes.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Flux de trésorerie liés à l'activité			
■ Résultat net de l'ensemble consolidé		256 440	126 634
■ Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie liée à l'activité *		37 905	93 933
Coût de l'endettement financier	3.21	111 551	96 817
■ Plus-values de cession non liées à l'activité nettes d'impôt		(19 669)	(16 497)
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées		386 227	300 887
■ Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité			
Stocks		(188)	(788)
Créances clients	3.7	(17 623)	5 536
Autres créances	3.8	68 128	63 989
Dettes fiscales et sociales		14 152	(30 233)
Fournisseurs	3.15	(43 569)	39 023
Autres dettes	3.17	(60 418)	(64 475)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		346 709	313 939
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement et de développement			
■ Investissements immobiliers		(795 032)	(945 696)
■ Cessions immobilières		139 378	209 825
■ Autres acquisitions et variations		(130 857)	(278 330)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(786 511)	(1 014 201)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
■ Sommes reçues lors d'augmentations de capital	3.10		6 039
■ Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	3.10	(54 246)	(44 454)
■ Encaissements nets - (décaissements nets) liés aux prêts relais et découverts bancaires	3.12	(95 956)	(26 313)
■ Encaissements liés aux nouveaux contrats de location-financement	3.12	228 204	284 920
■ Encaissements liés aux emprunts	3.12	966 645	1 041 426
■ Remboursements liés aux emprunts	3.12	(340 447)	(486 484)
■ Remboursements liés aux contrats de location-financement	3.12	(131 848)	(81 036)
■ Coût de l'endettement financier et autres variations	3.21	(111 551)	(96 817)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		460 801	597 281
Variation de trésorerie		20 999	(102 981)
Trésorerie à l'ouverture		518 925	621 906
Trésorerie à la clôture		539 924	518 925
Trésorerie au bilan		539 924	518 925
■ Valeurs mobilières de placement	3.12	35 816	27 101
■ Disponibilités	3.12	504 108	491 824
■ Concours bancaires courants			

* Dont principalement les amortissements, provisions, impôts différés, quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et excédent de l'acquéreur dans la juste valeur des actifs et passifs et les dépenses de restructuration et les coûts non courants induits par la reprise d'établissements.

Les notes font partie intégrante des comptes.

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

<i>(en milliers d'euros sauf le nombre d'actions)</i>	Nombre d'actions	Capital	Réserves liées au capital	Écarts de réévaluation	Autres réserves	Résultat	Total part du Groupe	Minoritaires	Total
31/12/2014	55 567 893	69 460	476 121	225 812	605 797	120 777	1 497 968	379	1 498 346
Variation de valeur des ensembles immobiliers				11 160			11 160		11 160
Engagements de retraite				1 856			1 856		1 856
Instruments financiers				12 395			12 395		12 395
Écart de conversion					19 054		19 054		19 054
Autres							0		0
Variation de valeur reconnue directement en capitaux propres		0	0	25 411	19 054	0	44 466	0	44 466
Affectation du résultat			(35 000)		111 322	(120 777)	(44 454)		(44 454)
Résultat 2015						126 634	126 634	(48)	126 586
Exercice des options de souscription d'actions							0		0
Exercice des BSAAR	169 210	212	5 828				6 039		6 039
Exercice des OCEANE	4 536 588	5 671	173 226				178 897		178 897
Augmentation de capital							0		0
Autres					(28)		(28)	(140)	(168)
31/12/2015	60 273 691	75 342	620 175	251 223	736 145	126 634	1 809 520	190	1 809 710
Variation de valeur des ensembles immobiliers				39 342			39 342		39 342
Engagements de retraite				(1 748)			(1 748)		(1 748)
Instruments financiers				(407)			(407)		(407)
Écart de conversion							0		0
Impact de la valorisation des ID				22 000			22 000		22 000
Variation de valeur reconnue directement en capitaux propres		0	0	59 187	0	0	59 187	0	59 187
Affectation du résultat			(40 069)		112 457	(126 634)	(54 246)		(54 246)
Résultat 2016						256 440	256 440	9	256 449
Exercice des options de souscription d'actions							0		0
Augmentation de capital							0		0
Plan d'attribution des actions gratuites					8 455		8 455		8 455
Annulation des actions propres					(3 527)		(3 527)		(3 527)
31/12/2016	60 273 691	75 342	580 106	310 410	853 530	256 440	2 075 828	199	2 076 027

NOTES ANNEXES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

1 Principes comptables	180	2 Périmètre de consolidation	188	
1.1	Référentiel comptable retenu	180		
1.2	Bases d'évaluation	180		
1.3	Utilisation d'estimations et d'hypothèses	181		
1.4	Principes de consolidation	181		
1.5	Regroupements d'entreprises	181		
1.6	Conversion des états financiers des filiales étrangères	182		
1.7	Immobilisations incorporelles	182		
1.8	Immobilisations corporelles	182		
1.9	Dépréciation des actifs à long terme	184		
1.10	Actifs financiers non courants	184		
1.11	Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées	184		
1.12	Clients et créances d'exploitation	184		
1.13	Autres créances et dettes et comptes de régularisations	185		
1.14	Impôts différés	185		
1.15	Contribution Économique Territoriale (France)	185		
1.16	Trésorerie et équivalents de trésorerie	185		
1.17	Actions propres	185		
1.18	Plans d'option d'achat et d'option de souscription d'actions et attributions d'actions gratuites	186		
1.19	Engagements de retraite et autres avantages du personnel	186		
1.20	Provisions	186		
1.21	Dettes financières	186		
1.22	Instruments financiers et dérivés	187		
1.23	Chiffre d'affaires	187		
1.24	Soldes intermédiaires du compte de résultat	187		
1.25	Résultat par action	187		
1.26	Tableau des flux de trésorerie	187		
1.27	Information sectorielle	187		
1.28	Croissance organique	187		
1.29	Croissance externe	188		
		3 Commentaires sur les comptes	189	
		3.1	Goodwill	189
		3.2	Immobilisations incorporelles	190
		3.3	Tests de dépréciation périodiques	191
		3.4	Immobilisations corporelles	191
		3.5	Participations dans les entreprises associées et coentreprises	193
		3.6	Actifs financiers non courants	194
		3.7	Créances clients et comptes rattachés	194
		3.8	Autres créances et comptes de régularisation	195
		3.9	Actifs détenus en vue de la vente	195
		3.10	Capitaux propres	195
		3.11	Provisions	196
		3.12	Dettes financières et trésorerie	198
		3.13	Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE	201
		3.14	Instruments financiers	201
		3.15	Fournisseurs et comptes rattachés	202
		3.16	Dettes fiscales et sociales	202
		3.17	Autres dettes et comptes de régularisation	202
		3.18	Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	203
		3.19	Information sectorielle	203
		3.20	Autres produits et charges opérationnels non courants	204
		3.21	Coût de l'endettement financier net	204
		3.22	Charge d'impôt	204
		3.23	Engagements et passifs éventuels	206
		3.24	Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7	207
		3.25	Opérations avec les parties liées	208
		3.26	Effectifs	208
		3.27	Honoraires des Commissaires aux comptes	208
		3.28	Événements postérieurs à la clôture	209
		3.29	Périmètre de consolidation au 31 décembre 2016	209

Les montants sont exprimés en milliers d'euros sauf mention contraire.

Les états financiers consolidés du groupe ORPEA pour l'exercice 2016 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 27 avril 2017.

1 PRINCIPES COMPTABLES

ORPEA S.A. est une société de droit français ayant son siège social à Puteaux (92800), 12, rue Jean-Jaurès. Elle est la société mère d'un groupe qui exerce son activité dans le secteur de la dépendance temporaire et permanente à travers l'exploitation de maisons de retraite, de cliniques de soins de suite et psychiatriques.

1.1 Référentiel comptable retenu

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, le groupe ORPEA a établi ses comptes consolidés annuels 2016 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 2016 qui sont applicables par le groupe ORPEA sont :

- Amendements à IAS 16 et IAS 38 : « Immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles – Clarifications sur les méthodes d'amortissement acceptables » ;
- Amendements à IFRS 11 : « Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans les activités conjointes » ;
- Amendements à IAS 1 : « Présentation des états financiers – Initiative sur l'information à fournir » ;
- Amendements à IAS 19 : « Régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel » ;
- Amendements à IFRS 10, IFRS 12, IAS 28 : « Entités d'investissement : application de l'exception de consolidation » ;
- Améliorations annuelles des IFRS – Cycles 2010-2012 et 2012-2014.

L'application de ces nouvelles normes et amendements n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes de l'exercice.

Le Groupe n'a appliqué aucune des nouvelles normes et interprétations dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2016. Il s'agit des textes suivants :

Textes adoptés par l'Union européenne dont l'application n'est pas obligatoire au cours de l'exercice :

- IFRS 15 : « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » ;
- IFRS 9 : « Instruments financiers ».

1.2 Bases d'évaluation

Les états financiers sont préparés selon le principe du coût historique. Par exception, les ensembles immobiliers exploités par le Groupe, détenus globalement ou conjointement, sont évalués à la juste valeur (cf. note 1.8), ainsi que le dérivé incorporé constitutif du droit d'attribution de l'ORNANE (cf. note 1.21), les instruments financiers dérivés (cf. note 1.22) et la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Textes non encore adoptés par l'Union européenne :

- Amendements à IAS 12 : « Impôts sur le résultat » ;
- Amendements à IAS 7 : « État des flux de trésorerie : informations à fournir » ;
- IFRS 14 : « Comptes de reports réglementaires » ;
- IFRS 16 : « Contrats de locations » ;
- Amendements à IFRS 10 et IAS 28 : « Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise » ;
- Amendement IFRS 2 : « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions » ;
- Clarifications d'IFRS 15 ;
- Améliorations annuelles des IFRS Cycle 2014-2016 ;
- IFRIC 22 : « Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée » ;
- Amendement IAS 40 : « Transferts d'immeubles de placement ».

L'impact de ces normes et amendements est en cours d'analyse.

La devise de présentation des comptes consolidés et des annexes aux comptes est l'euro.

Rappel sur l'adoption de la valorisation des ensembles immobiliers exploités selon IAS 16

Afin de donner une meilleure image de la valeur patrimoniale des ensembles immobiliers, terrains et constructions, détenus et exploités par le Groupe, il a été décidé, à compter de l'arrêté des comptes au 31 décembre 2007, d'opter pour la méthode de la réévaluation à la juste valeur de ces ensembles immobiliers prévue par la norme IAS 16.

Les modalités de l'exercice de cette option sont décrites en note 1.8.

Les actifs disponibles à la vente sont évalués au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des coûts nécessaires à leur vente.

Les passifs financiers sont évalués selon le principe du coût amorti.

Les valeurs comptables des actifs et des passifs reconnus au bilan et qui font l'objet d'une couverture sont ajustées pour tenir compte des variations de juste valeur des risques couverts.

1.3 Utilisation d'estimations et d'hypothèses

La préparation des états financiers nécessite que la Direction du Groupe procède à des estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants d'actifs et de passifs inscrits au bilan consolidé, les informations relatives à ces actifs et passifs, les montants de charges et produits apparaissant au compte de résultat et les engagements relatifs à la période arrêtée. Les montants définitifs figurant dans les futurs états financiers du groupe ORPEA peuvent être différents des valeurs actuellement estimées. Ces estimations et hypothèses sont réexaminées de façon continue.

1.4 Principes de consolidation

Les sociétés dont le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Les partenariats qualifiés d'activités conjointes sont consolidés ligne à ligne, à hauteur de la quote-part effectivement apportée par le Groupe. Les partenariats qualifiés de coentreprises sont, quant à eux, consolidés par mise en équivalence.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence. L'influence notable est présumée établie lorsque le Groupe détient plus de 20 % des droits de vote.

Ces participations dans les entreprises associées et les coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Ces participations sont enregistrées lors de leur entrée dans le périmètre de consolidation, au coût d'acquisition, comprenant le cas échéant le goodwill constaté.

1.5 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition, conformément aux principes énoncés par IFRS 3 - *Regroupements d'entreprises*, publiée en janvier 2008 par l'International Accounting Standard Board (IASB) et adoptée de manière anticipée par le Groupe avec effet au 1^{er} janvier 2009.

Les acquisitions d'exploitation sont généralement réalisées sous la condition suspensive de l'agrément du Groupe en tant que nouvel exploitant par les autorités administratives de tutelle. Au cas par cas d'autres conditions suspensives peuvent être ajoutées.

L'acquisition dans ce cas et la consolidation interviennent une fois les conditions suspensives levées.

Un regroupement d'entreprises est réalisé et la méthode de l'acquisition est appliquée seulement à la date à laquelle le contrôle est obtenu.

Dans le cas où une participation était détenue antérieurement à la prise de contrôle, celle-ci est réévaluée à la juste valeur et l'écart de valeur est comptabilisé en résultat opérationnel non courant.

Les frais connexes à l'acquisition, tels que les rémunérations d'intermédiaires, les honoraires de conseil, juridiques, comptables, de valorisation et autres honoraires professionnels, ainsi que les droits et taxes afférents, sont comptabilisés au cours de la période en charges opérationnelles non courantes.

Les actifs, passifs, passifs éventuels identifiables de l'entité acquise qui répondent aux critères de comptabilisation de IFRS 3 sont comptabilisés à la juste valeur à l'exception des actifs (ou groupe d'actifs), répondant aux dispositions de la norme IFRS 5 pour une qualification d'actifs non courants destinés à être cédés, alors comptabilisés et évalués à la juste valeur diminuée des coûts nécessaires à la vente.

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 et pensions (hypothèses décrites au § 3.11) ;
- les provisions pour risques ou litiges ;
- les instruments financiers.

Leur valeur comptable intègre la quote-part des résultats postérieurs à l'acquisition. Lorsque les pertes deviennent supérieures à l'investissement net du Groupe dans l'entreprise concernée, celles-ci ne sont reconnues qu'en cas d'engagement de recapitalisation de la société concernée par le Groupe ou de paiements effectués pour son compte.

Les participations dans des entreprises associées et les coentreprises qui sont classées comme détenues en vue de la vente selon IFRS 5 sont comptabilisées conformément aux dispositions de cette norme (cf. note 1.11).

Les acquisitions ou cessions de sociétés intervenues en cours d'exercice sont prises en compte dans les états financiers consolidés à partir de la date de prise de contrôle ou d'influence ou jusqu'à la perte de contrôle ou d'influence.

Les comptes consolidés sont établis à partir des comptes des entités incluses dans le périmètre de consolidation arrêtés au 31 décembre.

Dans le cas d'une première consolidation d'une entité acquise, le Groupe procède dans un délai n'excédant pas douze mois à compter de la date d'acquisition à l'évaluation de tous les actifs, passifs et passifs éventuels à la juste valeur.

Au regard des dispositions réglementaires, les droits d'exploitation des cliniques et maisons de retraites constituent des actifs incorporels identifiables qui font l'objet d'une évaluation à la date de prise de contrôle.

Cette reconnaissance des actifs incorporels est opérée depuis le 1^{er} juillet 2007 pour les établissements acquis en Belgique et en Italie, depuis 2014 pour les nouveaux établissements acquis en Espagne et en Suisse, en 2015 pour les établissements acquis en Autriche.

Pour certains établissements exploités à l'étranger, et notamment en Allemagne pour les maisons de retraites et les cliniques, 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, évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise, est comptabilisé à l'actif du bilan. Il n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié et a minima une fois par an en fin d'exercice (voir note 1.9 *infra*). Le cas échéant, les pertes de valeur sont comptabilisées en résultat dans les « Autres charges opérationnelles non courantes ». Les pertes de valeur relatives aux goodwills comptabilisées ne peuvent en aucun cas faire l'objet d'une reprise ultérieure.

Lorsque la quote-part de la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquise excède le coût d'acquisition, un « écart d'acquisition négatif » est immédiatement reconnu en résultat dans les « Autres produits opérationnels non courants ».

Depuis la mise en œuvre d'IFRS 3 révisée, les participations minoritaires des filiales consolidées peuvent être évaluées à la juste valeur ou à la quote-part des intérêts minoritaires dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise.

1.6 Conversion des états financiers des filiales étrangères

La devise d'établissement des comptes consolidés est l'euro.

Les états financiers des filiales utilisant une monnaie fonctionnelle différente sont convertis en euro en utilisant :

- le cours officiel à la date de clôture pour les actifs et passifs ;
- le cours moyen de l'exercice pour les éléments du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie.

1.7 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont composées essentiellement des autorisations d'exploitation de lits de maisons de retraite, de cliniques de soins de suite et de cliniques psychiatriques des établissements exploités en France, en Belgique, en Suisse, en Espagne, en Italie et en Autriche.

La durée d'utilité de ces autorisations est considérée comme indéfinie, en cohérence avec la position de place retenue par le secteur. Cette position se fonde sur les constats suivants, confortés par l'expérience passée du Groupe :

- la probabilité d'un retrait ou de l'absence de renouvellement des autorisations est faible puisque le Groupe veille à exploiter ses établissements dans le respect des conditions et normes imposées par les différentes autorités de tutelle ;
- les coûts encourus pour assurer le renouvellement des autorisations ne présentent pas de caractère significatif.

Ces actifs incorporels sont maintenus à leur coût d'acquisition. Le coût d'acquisition correspond soit au prix effectivement payé lorsqu'ils sont acquis séparément, soit à leur juste valeur s'ils sont acquis dans le cadre de regroupement d'entreprises.

Cette juste valeur est estimée suivant la nature de l'activité : de 100 % à 125 % du chiffre d'affaires annuel pour la France, 80 % à 100 % pour la Belgique et la Suisse, 80 % à 125 % pour l'Italie et l'Espagne, 50 % à 100 % pour l'Autriche.

1.8 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont constituées essentiellement de terrains, constructions et d'aménagements, ainsi que de matériels.

Les ensembles immobiliers exploités par le Groupe ont, soit été acquis lors de la reprise d'établissements en exploitation, soit été créés ou restructurés par le Groupe.

Dans le cadre de sa politique de gestion patrimoniale, le Groupe procède régulièrement à des arbitrages sur des ensembles immobiliers nécessaires à son exploitation et dont il est propriétaire. Ces ventes sont réalisées en bloc ou partiellement par lot et font l'objet d'une prise à bail par le Groupe.

Elles portent aussi bien sur des ensembles immobiliers exploités et propriété du Groupe depuis plusieurs années que sur des biens récemment acquis, restructurés ou construits par le Groupe.

Les biens conservés sont généralement financés par contrat de location-financement.

Cette option est exerçable à chaque acquisition.

Les goodwill relatifs aux sociétés mises en équivalence sont présentés au poste « Participations dans les entreprises associées et coentreprises ».

Lors de la cession d'une filiale, d'une entité contrôlée conjointement ou d'un établissement, le montant du goodwill attribuable est inclus dans le calcul du résultat de cession présenté en résultat opérationnel non courant.

Les différences de conversion résultant de l'application de ces cours sont enregistrées dans le poste « Réserve de conversion » au niveau du poste « Réserves consolidées » dans les capitaux propres consolidés.

Les comptes établis dans une autre devise concernent l'activité des filiales suisses, polonaises, tchèques et chinoises.

Le chiffre d'affaires annuel retenu pour valoriser les actifs est ajusté par rapport aux données historiques en tenant compte des principales hypothèses suivantes : prise en compte des capacités autorisées de l'établissement à la date d'acquisition ainsi que des tarifs d'hébergements ou des prix de journées applicables, taux d'occupation de l'établissement retenu à 100 %, prise en compte du nombre de chambres particulières qui seront exploitées et des tarifs afférents, et prise en compte pour les résidences pour personnes âgées des forfaits afférents aux soins et des forfaits afférents à la dépendance, le cas échéant.

Les multiples retenus sont représentatifs des transactions de marché.

S'agissant d'actifs non amortissables, ces actifs incorporels font l'objet d'un test de dépréciation à chaque clôture annuelle ou dès l'identification d'indices susceptibles de remettre en cause la valeur comptabilisée au bilan. Si la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est constatée en résultat dans les « Autres charges opérationnelles non courantes ».

La durée d'amortissement des autres immobilisations incorporelles est comprise entre 1 et 10 ans.

Les ensembles immobiliers que le Groupe projette de céder sont classés à l'actif sous la rubrique « Actifs détenus en vue de la vente ».

Valorisation des immobilisations

À l'exception des ensembles immobiliers en exploitation, les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production initial, diminué du cumul des amortissements et, éventuellement du cumul des pertes de valeur, selon le traitement de référence de IAS 16 – *Immobilisations corporelles*.

Les coûts d'emprunt attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié sont incorporés au coût de l'actif conformément au traitement édicté par IAS 23 – *Coûts des emprunts*.

Comptabilisation à la valeur réévaluée des ensembles immobiliers en exploitation

Les ensembles immobiliers, terrains et constructions, détenus principalement par le biais de contrats de location-financement, et exploités par le Groupe, sont réévalués à leur juste valeur en application de la norme IAS 16 - *Immobilisations corporelles*, § 31.

La valeur réévaluée des ensembles immobiliers fait l'objet d'un examen par des évaluateurs professionnels qualifiés externes. Sauf en cas de fluctuation significative des conditions de marché, la totalité des ensembles immobiliers figurant dans le patrimoine exploité par le Groupe est examinée sur une période de 3 ans, ceux nouvellement entrés étant examinés à la fin de l'exercice correspondant.

La juste valeur est déterminée en fonction de la localisation des biens, de la nature de l'activité exercée et en considération des conditions d'exploitation.

La valeur réévaluée des ensembles immobiliers est déterminée par capitalisation d'un loyer normatif pouvant être supporté par chacune des exploitations au regard des usages de la profession. Les taux de rendement retenus dépendent principalement de la localisation des biens, la nature de l'exploitation, le mode de détention.

L'écart entre le coût historique et la valeur réévaluée est inscrit en capitaux propres en « Écarts de réévaluation » pour le montant net de la charge fiscale latente.

Si la valeur réévaluée des ensembles immobiliers, terrains et constructions, devient inférieure au coût historique, une dépréciation est comptabilisée au compte de résultat en « Autres charges opérationnelles non courantes ».

L'écart de valeur des constructions est amorti sur la durée de vie résiduelle de chacun des établissements.

Amortissement des immobilisations corporelles

Le mode d'amortissement retenu par le Groupe est le mode linéaire. Les amortissements sont calculés sur la durée d'utilité prévue de chaque immobilisation ou de chacun des composants ayant des durées d'utilité distinctes selon les critères suivants :

- Constructions et aménagements : 12 à 60 ans ;
- Installations techniques, matériel : 3 à 10 ans ;
- Autres : 3 à 10 ans.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation, dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Le cas échéant, une perte de valeur est comptabilisée en résultat en « Autres charges opérationnelles non courantes ».

Opérations de promotion immobilière réalisées par le Groupe pour son propre compte

Dans le cadre de son développement et afin de répondre aux exigences de qualité dans l'exercice de son activité, le Groupe

assure lui-même la maîtrise d'œuvre d'une grande partie des ensembles immobiliers en construction ou en restructuration destinés à son exploitation.

Ces ensembles immobiliers sont conservés par le Groupe ou cédés à des investisseurs.

Le coût de revient des ensembles immobiliers construits ou restructurés comprend les coûts d'acquisition des terrains, le cas échéant des bâtiments à restructurer, ainsi que les coûts de production encourus. Ces derniers comprennent les charges directes de production ainsi que les frais financiers directement attribuables à la période de production de l'actif conformément à IAS 23 § 11 - *Coûts d'emprunt*.

Pour les biens cédés à des investisseurs dans le cadre de contrats en VEFA (Vente en État Futur d'Achèvement), la Société comptabilise les opérations de cession à l'avancement, en conformité avec l'interprétation IFRIC 15.

Le degré d'avancement des travaux est déterminé en fonction des coûts comptabilisés après validation de la maîtrise d'œuvre, représentatifs de l'avancement technique au regard du coût de revient global estimé du projet.

Les frais de commercialisation directement affectables aux actifs cédés en VEFA sont portés à l'actif dans les immobilisations en cours et sont repris en charge au fur et à mesure de l'avancement des constructions.

Les ensembles immobiliers en cours de cessions, à l'actif du bilan sont diminués du montant des appels de fonds effectués sur les opérations de type VEFA.

Les opérations de cessions des ensembles immobiliers sont enregistrées en « Autres produits et autres charges opérationnels non courants » afin de distinguer les résultats liés à ces opérations des résultats dégagés par l'exploitation courante des établissements.

Contrats de location

Conformément à la norme IAS 17, les contrats de location sont classés en contrat de location-financement lorsque les termes du contrat de location transfèrent en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété au preneur.

Tous les autres contrats de location sont classés en location simple.

Pour les contrats de location simple, les paiements au titre de la location (à l'exclusion du coût des services tels que l'assurance et la maintenance) sont comptabilisés en charges sur une base linéaire, à moins qu'une autre base systématique de comptabilisation ne soit représentative de l'échelonnement dans le temps des avantages qu'en retirera l'utilisateur, même si les paiements ne sont pas effectués sur cette base.

Seules les cessions-bail suivies de la conclusion d'un contrat de location simple donnent lieu à la comptabilisation d'un résultat de cession présenté en « Autres produits et autres charges opérationnels non courants ».

1.9 Dépréciation des actifs à long terme

Conformément à IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, le Groupe procède à l'évaluation de la recouvrabilité de ses actifs long terme selon le processus suivant :

- les actifs corporels et incorporels amortissables font l'objet d'un test de dépréciation s'il existe un indice de perte de valeur sur ces immobilisations ;
- les actifs incorporels non amortissables et les goodwill font l'objet d'un test de dépréciation dès qu'un indice de perte de valeur est identifié et au minimum une fois par an à la date de clôture de l'exercice.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable à la plus élevée des deux valeurs suivantes : juste valeur nette de coût de sortie ou valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par l'utilisation continue des actifs testés pendant leur période d'utilité et de leur cession éventuelle à l'issue de cette

période. L'actualisation est réalisée à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital du Groupe, représentatif du taux du secteur (cf. § 3.3).

L'éventuelle dépréciation des actifs d'une unité génératrice de trésorerie (UGT) ou d'un groupe d'UGT pour les activités à l'étranger, est imputée prioritairement sur le goodwill concerné, s'il existe, le reliquat étant affecté au reste des actifs au prorata de leur valeur comptable.

Chaque site exploitant une maison de retraite ou une clinique constitue une UGT. Les principaux actifs rattachés à une UGT sont le goodwill lorsqu'il est suivi au niveau de l'UGT, les actifs incorporels (droits d'exploitation) et le cas échéant, si le Groupe en est propriétaire, les ensembles immobiliers exploités réévalués à leur juste valeur (cf. note 1.8).

1.10 Actifs financiers non courants

Les participations non consolidées en raison de leur caractère non significatif, sont évaluées au coût d'acquisition.

Les participations, qui n'entrent pas dans le périmètre de consolidation notamment en raison de leur pourcentage de contrôle, sont présentées en tant qu'actifs financiers disponibles à la vente. Elles sont initialement enregistrées au coût d'acquisition, puis évaluées à leur juste valeur, lorsque celle-ci peut être déterminée de façon fiable.

Lorsque la juste valeur ne peut pas être évaluée de façon fiable, ces participations sont maintenues à leur coût net des dépréciations éventuelles. Dans ce cas, la valeur recouvrable est déterminée

en fonction de la part du Groupe dans l'actif net, la rentabilité future attendue et les perspectives de développement de l'entité représentative de l'investissement.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans une rubrique séparée des capitaux propres jusqu'à la cession effective des titres. Lorsque la dépréciation est significative ou durable, celle-ci est comptabilisée en résultat financier.

Les prêts, comptabilisés au coût amorti, font l'objet d'une dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur liée au risque de crédit.

1.11 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Les actifs ou groupes d'actifs, et en particulier les ensembles immobiliers ou établissements pour lesquels le Groupe projette la cession dans un délai de 12 mois, sont classés, conformément à IFRS 5, en *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Cela exclut les immeubles repris en location-financement.

Ce classement est effectué lorsque la vente est hautement probable et que l'actif ou le groupe d'actifs non courants détenus en vue de la vente satisfait aux critères d'une telle classification et sont notamment immédiatement disponibles à la vente.

Ces actifs sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Pour les immeubles en exploitation, la valeur comptable correspond à la dernière valeur réévaluée et déterminée conformément à la norme IAS 16 § 31 (cf. note 1.8).

1.12 Clients et créances d'exploitation

Les créances clients sont comptabilisées initialement à leur valeur nominale. Celle-ci est considérée comme la meilleure approximation de leur juste valeur à l'initiation. Une provision pour dépréciation des créances douteuses est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité du Groupe à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues lors de la transaction. L'ancienneté des créances et un défaut de paiement au terme habituel du débiteur constituent des indicateurs de dépréciation d'une créance.

Le montant de la dépréciation est égal à la valeur actualisée des flux de trésorerie qui sont estimés irrécouvrables. Sur la base de l'expérience passée, les taux de dépréciation des créances sont habituellement les suivants :

- Caisses :
 - créances supérieures à 2 ans et 3 mois : 100 %
 - créances comprises entre 2 ans et 2 ans et 3 mois : 75 %

- créances comprises entre 1 an 1/2 et 2 ans : 50 %
- créances comprises entre 1 an et 1 an 1/2 : 25 %
- Mutuelles :
 - créances supérieures à 1 an et 1/2 : 100 %
 - créances comprises entre 1 an et 1 an et 1/2 : 75 %
- Patients :
 - créances supérieures à 6 mois : 100 %
- Résidents :
 - créances comprises entre 6 mois et 1 an : 50 %
 - créances supérieures à 1 an : 100 %
- Résidents bénéficiant des aides sociales :
 - créances supérieures à 2 ans : 50 %
 - créances supérieures à 3 ans : 100 %

Les créances sont comptabilisées pour leur montant actualisé lorsque l'échéance est supérieure à un an et que l'effet de l'actualisation est significatif.

Des créances clients peuvent être cédées à des établissements bancaires, dans le cadre de financements. Une analyse est alors menée pour évaluer le transfert des risques et avantages inhérents

à la propriété de ces créances. Si cet examen met en évidence le transfert de la quasi-totalité de ces risques et avantages, les créances clients sont décomptabilisées du bilan et tous les droits créés ou conservés lors du transfert sont reconnus, le cas échéant. Dans la situation inverse, les créances clients continuent à être comptabilisées au bilan et une dette financière est reconnue pour le montant cédé.

1.13 Autres créances et dettes et comptes de régularisations

L'actif courant et le passif courant comprennent principalement les créances et dettes liées au développement, aux cessions immobilières ainsi que les comptes courants envers des associés et des parties liées.

1.14 Impôts différés

Les impôts différés relatifs aux différences temporelles existant entre les bases taxables et les bases comptables des actifs et passifs consolidés sont constatés selon la méthode du report variable, au taux voté ou quasi adopté à la date de clôture. Les taux d'impôts utilisés sont fonction de l'échéancier de retournement des différences temporelles, des déficits fiscaux et autres crédits d'impôts. L'effet d'un changement de taux d'imposition est comptabilisé dans le résultat de l'exercice ou dans les capitaux propres, selon l'élément auquel il se rapporte.

L'essentiel des impôts différés provient de la valorisation à la juste valeur des droits d'exploitation et des ensembles immobiliers exploités détenus globalement ou conjointement par le Groupe.

Les allègements d'impôts futurs découlant de l'utilisation des reports fiscaux déficitaires sont reconnus dès lors que leur réalisation peut être raisonnablement anticipée.

Les impôts différés ne font l'objet d'aucune actualisation.

Les impôts éventuellement à la charge du Groupe sur les distributions de dividendes des filiales sont provisionnés dès lors que la décision de distribution a été prise formellement à la date d'arrêté des comptes.

Les actifs et les passifs d'impôt différé sont compensés par entité fiscale lorsqu'ils ont des échéances de renversement identiques.

Les impôts exigibles et/ou différés sont comptabilisés au compte de résultat de la période sauf s'ils sont générés par une transaction ou un événement comptabilisé directement en capitaux propres.

1.15 Contribution Économique Territoriale (France)

La loi de finances pour 2010 publiée le 30 décembre 2009 a supprimé la Taxe Professionnelle pour la remplacer par la Contribution Économique Territoriale (CET) qui se compose de deux nouvelles contributions de nature différente :

- la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) est assise sur les valeurs locatives des biens passibles de taxes foncières. Au regard des similitudes avec l'ancienne Taxe Professionnelle, elle est comptabilisée en tant que charge opérationnelle courante ;
- la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) 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'IAS 12, 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'IAS 12, 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 SIC 21.

1.16 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le montant figurant à l'actif du bilan dans le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » comprend la trésorerie (montants en caisse, dépôt à vue), ainsi que les équivalents de trésorerie (placements à très court terme, très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur).

Les disponibilités et valeurs mobilières de placement sont constituées par les soldes des comptes bancaires, les montants en caisse, les dépôts à terme de moins de trois mois ainsi que les titres négociables sur des marchés officiels soumis à un risque négligeable de baisse de valeur, qui sont évalués à la juste valeur, et dont les variations sont constatées en résultat.

1.17 Actions propres

Les actions ORPEA SA détenues par la société mère sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en actions d'autocontrôle et viennent en déduction des capitaux propres et sont maintenues à leur coût d'acquisition jusqu'à leur cession.

Les gains (pertes) découlant de la cession des actions propres sont ajoutés (déduites) des réserves consolidées pour leur montant net d'impôt.

1.18 Plans d'option d'achat et d'option de souscription d'actions et attributions d'actions gratuites

Les plans de souscription d'actions sont accordés à certains salariés du Groupe.

Conformément aux dispositions de IFRS 2 - *Paiement fondé sur des actions*, les plans mis en place après le 7 novembre 2002 font l'objet d'une valorisation à la date d'attribution et d'une comptabilisation en charge de personnel sur la période d'acquisition

des droits par les bénéficiaires. Cette charge, représentant la valeur de marché de l'option à la date de son attribution, est enregistrée en contrepartie d'une augmentation des réserves.

La juste valeur des options et des droits est déterminée en utilisant des modèles de valorisation en fonction des caractéristiques du plan et des données de marché à la date d'attribution.

1.19 Engagements de retraite et autres avantages du personnel

En France le Groupe applique la convention collective unique FHP du 18 avril 2002 qui octroie une indemnité au moment du départ en retraite, dont le montant est fonction de l'ancienneté du salarié, de sa classification et du salaire de fin de carrière.

Aucun autre avantage postérieur à l'emploi n'est octroyé, ni d'avantage à long terme au personnel en activité.

À l'étranger, le Groupe applique les dispositions propres à chaque pays et n'a d'engagement de retraite à prestations définies qu'en Suisse, en Autriche et pour certains établissements en Allemagne.

Les montants des engagements du Groupe en matière de pensions, de compléments de retraite et d'indemnités de départ en retraite font l'objet de provisions estimées sur la base d'évaluations actuarielles. Ces engagements sont calculés selon la méthode des unités de crédit projetées. Les hypothèses actuarielles intègrent notamment des hypothèses de rotation des effectifs, d'évolution des rémunérations, d'inflation et d'espérance de vie. Elles sont présentées au § 3.11.

L'engagement actuariel est provisionné au bilan, déduction faite, le cas échéant, des actifs de régime évalués à leur juste valeur.

Les effets cumulés des écarts actuariels, qui résultent d'ajustements liés à l'expérience ou de changements d'hypothèses relevant de la situation financière, économique générale ou liés aux conditions démographiques (changement dans le taux d'actualisation, augmentations annuelles des salaires, durée d'activité...) sont reconnus immédiatement dans le montant de l'engagement du Groupe, par la contrepartie d'une rubrique séparée des capitaux propres, « Autres réserves », en application de l'IAS 19 révisée.

La charge relative au coût des services rendus au cours de l'exercice et, le cas échéant, au coût des services passés est comptabilisée en résultat opérationnel.

Le coût de l'actualisation et le rendement attendu des actifs, calculés selon le même taux, sont comptabilisés en résultat financier.

Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi - CICE (France)

La 3^e 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.

1.20 Provisions

Le Groupe constate une provision lorsqu'il a une obligation actuelle résultant d'événements passés, dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation, et que le montant de cette dernière peut être estimé de manière fiable.

Au cas où cette perte ou ce passif n'est ni probable, ni ne peut être raisonnablement évalué mais demeure possible, le Groupe fait état d'un passif éventuel dans ses engagements.

Les provisions courantes sont liées au cycle d'exploitation sans considération de leur échéance de retournement. Elles concernent principalement des risques sociaux et sont évaluées par la direction des affaires sociales en fonction des risques encourus par le Groupe et de l'état d'avancement des procédures en cours.

Les provisions non courantes ne sont pas directement liées au cycle d'exploitation, et leur échéance est généralement supérieure à un an. Elles portent principalement sur des litiges, fiscaux ou autres, des contrats onéreux et des restructurations.

1.21 Dettes financières

Les dettes financières sont comptabilisées à leur valeur nominale, nette des frais d'émission associés qui sont enregistrés progressivement en résultat financier jusqu'à l'échéance selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

En cas de couverture de la charge d'intérêt future, la dette financière dont les flux sont couverts reste comptabilisée au coût amorti, la variation de valeur de la part efficace de l'instrument de couverture étant enregistrée dans les capitaux propres.

En l'absence de relation de couverture, ou pour la partie inefficace des couvertures, les variations de valeur des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

La dette financière nette est constituée des dettes financières à court et long terme, sous déduction de la valeur des placements financiers et de la trésorerie à cette date.

La dette financière intègre les prêts relais immobiliers qui sont constitués de concours bancaires affectés au financement d'immeubles d'exploitation récemment acquis ou en cours de construction.

La comptabilisation des emprunts obligataires hybrides est effectuée en application des normes IAS 32 et IAS 39 - *Instruments Financiers*. Un emprunt de ce type est en cours à la clôture de l'exercice : l'ORNANE émise en 2013.

Cet emprunt a été décomposé en :

- (i) un dérivé incorporé constitutif du droit d'attribution d'actions, et dont la variation de la juste valeur depuis l'initiation, qui impacte le compte de résultat, est comptabilisée dans une rubrique bilantielle dédiée ; et
- (ii) une dette financière comptabilisée au coût amorti sur la base de son taux d'intérêt effectif.

1.22 Instruments financiers et dérivés

Le Groupe utilise divers instruments financiers afin de gérer son exposition aux risques de taux. Il s'agit d'instruments de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en « Autres Actifs et Passifs Courants » et évalué à la juste valeur dès la date de transaction (cf. § 3.14.1 – Stratégie de gestion du risque de taux).

1.23 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est composé essentiellement des prestations de services réalisées dans le cadre de l'hébergement et des soins apportés aux résidents et patients. Il est enregistré dès lors que la prestation est réalisée.

L'effet de saisonnalité est limité au nombre de jours d'activité qui est supérieur au second semestre de chaque année civile par rapport à celui du premier semestre.

1.24 Soldes intermédiaires du compte de résultat

L'activité principale du Groupe consiste à exploiter des établissements de prise en charge de dépendance temporaire et permanente.

Le résultat opérationnel courant provient de l'exploitation de ces établissements.

Les autres produits et autres charges opérationnels non courants enregistrent :

- les produits et charges afférents aux opérations immobilières du Groupe : cession d'ensembles immobiliers, coûts de développement et dépréciations éventuelles ;

- les charges de développement du Groupe ainsi que charges associées aux opérations de restructuration des établissements récemment acquis ;
- les produits et charges enregistrés dans le cadre de regroupements d'entreprise : charges d'acquisition, écarts d'acquisition négatifs ;
- les dépréciations d'actifs incorporels et de goodwill.

1.25 Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, sous déduction des actions ORPEA auto-détenues inscrites en diminution des capitaux propres.

Le résultat net par action après dilution est calculé en retenant les instruments donnant un accès différé au capital d'ORPEA (options et bons de souscription d'actions ou obligations convertibles en actions) lorsque ceux-ci sont susceptibles d'avoir un effet dilutif,

ce qui est le cas, pour les options et bons de souscription, lorsque leurs prix d'exercice sont inférieurs au prix du marché. Dans ce cas, les fonds recueillis lors de l'exercice des droits sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix du marché. Cette méthode dite du « rachat d'actions » permet de déterminer les actions « non rachetées » qui s'ajoutent aux actions ordinaires en circulation et qui constituent ainsi l'effet dilutif.

1.26 Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie consolidé est préparé en utilisant la méthode indirecte : celle-ci présente l'état de rapprochement du résultat opérationnel avec la trésorerie générée par les opérations de l'exercice.

Le Groupe finançant une part importante de ses constructions par crédit-bail immobilier, les flux de trésorerie liés aux opérations de financement présentent notamment les avances concédées par les crédits bailleurs et leurs remboursements au sein

des lignes « Encaissements liés aux nouveaux contrats de location-financement » et « Remboursements liés aux contrats de location-financement ».

La trésorerie à l'ouverture et à la clôture inclut les disponibilités et autres instruments de placement, sous déduction des découverts bancaires qui ne sont pas affectés au financement relais des immeubles d'exploitation récemment acquis ou en cours de construction ou de restructuration.

1.27 Information sectorielle

L'information sectorielle reprend les segments définis par la direction du Groupe pour l'analyse de l'activité et le suivi du développement du Groupe. Les secteurs opérationnels sont

présentés par zones géographiques, France et International qui comprend : Belgique, Espagne, Italie, Suisse, Autriche, Allemagne, République tchèque, Pologne et Chine (cf. § 3.19).

1.28 Croissance organique

Le Groupe communique régulièrement sur le taux de croissance organique de son chiffre d'affaires.

La croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe intègre :

- la variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements existants consécutive à l'évolution de leurs taux d'occupation et des prix de journée ;

- la variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements restructurés ou dont les capacités ont été augmentées en N ou en N-1 ;
- le chiffre d'affaires réalisé en N par les établissements créés en N ou en N-1 et la variation du chiffre d'affaires des établissements récemment acquis sur une période équivalente en N à la période de consolidation en N-1.

1.29 Croissance externe

La croissance externe comprend l'acquisition (directement ou indirectement au travers de sociétés) d'établissements en exploitation ou en développement.

2 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le chiffre d'affaires réalisé en 2016 est en progression de 19 % par rapport à celui réalisé en 2015 soit une augmentation de 450 M€.

Le développement du Groupe s'effectue à la fois par croissance organique et par croissance externe.

La croissance organique du chiffre d'affaires s'élève sur l'exercice à + 6 %.

Au cours de l'année 2016, le Groupe a procédé à l'ouverture d'établissements en France et à l'international à l'issue de la réalisation de constructions ou de restructuration initiées au cours des exercices antérieurs se répartissant ainsi :

- en France : six établissements présentant une forte attractivité en termes de prestations hôtelières et de bonnes localisations, notamment en Île-de-France ;
- en Allemagne : cinq établissements qui étaient en construction lors des différentes acquisitions de Silver Care ou Residenz Gruppe Bremen ;
- en Belgique : trois établissements ;
- en Autriche : un établissement à Wilbad ;
- en République tchèque : deux établissements à Prague ;
- en Suisse : un établissement dans la région de Bâle ;
- en Chine, un établissement à Nankin.

ORPEA a par ailleurs poursuivi en 2016 sa politique de croissance externe par l'acquisition d'établissements en exploitation ou en projet :

- en France : un établissement à Croisilles (24 lits) ainsi que la prise de contrôle complémentaire de 57,46 % du groupe Familisanté, portant ainsi la participation à 98,41 % et représentant cinq établissements (419 lits) ;
- en Allemagne : le Groupe VITALIS de 25 établissements (2 487 lits) ;
- en Espagne : trois établissements situés à Malaga, Coruna et Barcelone Esplugues (462 lits) ainsi que le groupe Sanyres de 18 établissements (3 300 lits) ;
- en Autriche : le Groupe KRAUTERGARTEN GRUPPE de cinq établissements (343 lits) ;
- en Pologne : le Groupe MEDI-SYSTEM de sept établissements (704 lits) ;
- en Suisse : un établissement à Lenk (31 lits) ainsi que le groupe SPITEX VILLE ET CAMPAGNE, réseau de soins et de services à domicile pour personnes âgées.

La cession de deux filiales d'exploitation a par ailleurs été réalisée en Belgique.

Enfin, le Groupe a procédé ponctuellement à l'acquisition, directement ou au travers de sociétés, d'actifs isolés nécessaires à son développement : droits incorporels et immobiliers d'exploitation.

Sur la base des évaluations provisoires à la juste valeur des actifs acquis, le total des investissements comptabilisés à la date de leur entrée dans le périmètre se résume comme suit :

	Nombre d'établissements	Nombre de lits	Actifs incorporels d'exploitation (en millions d'euros)	Actifs incorporels de concession (en millions d'euros)	Goodwills et incorporels en cours d'affectation (en millions d'euros)	Ensembles immobiliers (en millions d'euros)
France	6	443	31		19	31
Étranger	59	7 327	85	44	107	119
Allemagne	25	2 487			50	
Autriche	5	343	14			
Belgique			1			
Espagne	21	3 762	67	44		102
Pologne	7	704			11	17
Suisse	1	31	3		46	
TOTAL	65	7 770	115	44	127	150

Le montant des impôts différés passifs reconnus sur ces acquisitions s'élève à environ 19 M€.

En 2015, 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 <i>(en millions d'euros)</i>	Actifs incorporels de concession <i>(en millions d'euros)</i>	Goodwills et incorporels en cours d'affectation <i>(en millions d'euros)</i>	Ensembles immobiliers <i>(en millions d'euros)</i>
France	6	342	25		18	2
Étranger	120	11 108	152	0	127	271
Allemagne	53	5 608			126	5
Autriche & Rép. tchèque	56	4 293	108			187
Belgique	9	957	36		0	52
Espagne	1	150	4			12
Italie	1	100	4			15
Suisse						
TOTAL	126	11 450	177	0	145	273

3 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

3.1 Goodwill

Les principaux mouvements de la période entre l'ouverture et la clôture s'analysent comme suit :

	France	International	Total
Goodwills nets à l'ouverture	359 334	482 199	841 532
Regroupements d'entreprises	19 450	107 318	126 768
Ajustements des goodwills antérieurs et sorties de périmètre	1 195	12 610	13 805
Écart de conversion			0
GOODWILLS NETS À LA CLÔTURE	379 979	602 128	982 106

Les regroupements d'entreprises comprennent notamment l'affectation provisoire du goodwill du sous-groupe allemand VITALIS, du sous-groupe suisse SPITEX et du sous-groupe Familisanté.

Les groupes d'UGT présentant des Goodwills significatifs sont les suivants :

	31/12/2016	31/12/2015
Sous-groupe MÉDITER MIEUX VIVRE acquis en 2010	87 652	87 652
Sous-groupe SENEVITA	61 349	60 245
Périmètre allemand	395 420	332 998
Autres	437 684	360 637
GOODWILLS NETS À LA CLÔTURE	982 106	841 532

Aucun autre groupe d'UGT ne représente plus de 5 % du total des Goodwills à la fin de l'exercice.

3.2 Immobilisations incorporelles

Les postes d'immobilisations incorporelles bruts et les amortissements cumulés correspondant sont les suivants :

	31/12/2016			31/12/2015		
	Brut	Amort. Prov.	Net	Brut	Amort. Prov.	Net
Autorisations d'exploitation	1 884 042	8 229	1 875 812	1 786 449	4 386	1 782 064
Avances et acomptes	2 278		2 278	2 235		2 235
Autres Immo. incorporelles	107 606	23 130	84 476	61 761	21 452	40 309
Immo. incorp. détenues en vue de la vente	(73 391)		(73 391)	(73 391)		(73 391)
TOTAL	1 920 535	31 359	1 889 176	1 777 054	25 837	1 751 217

Au 31 décembre 2016, le poste « Autorisations d'exploitation » comptabilise les actifs incorporels d'exploitation non amortissables des sites situés en France, en Belgique, en Italie, en Espagne, en Suisse et en Autriche.

Les immobilisations incorporelles détenues en vue de la vente correspondent à des autorisations d'exploitation d'établissements dont la cession est programmée dans les douze mois.

Les groupes d'UGT présentant des montants d'autorisations d'exploitation significatifs sont les suivants :

	31/12/2016	31/12/2015
Sous-groupe MÉDITER MIEUX VIVRE acquis en 2010	195 850	195 840
Sous-groupe SENEVITA	102 056	98 050
Sous-groupe SENECURA	123 989	109 689
Autres	1 453 917	1 378 485
AUTORISATIONS D'EXPLOITATION NETTES À LA CLÔTURE	1 875 812	1 782 064

Aucun autre groupe d'UGT ne représente plus de 5 % du total du poste « Autorisations d'exploitation » à la fin de l'exercice.

Les pertes de valeur sont comptabilisées en « Autres charges opérationnelles non courantes ».

Les amortissements des autres immobilisations incorporelles sont comptabilisés en « Amortissements et provisions » au compte de résultat.

La variation des immobilisations incorporelles par catégorie d'immobilisation s'analyse de la façon suivante (en valeur nette) :

	Autorisations d'exploitation	Avances et acomptes	Autres immobilisations incorporelles	Immo. incorp. détenues en vue de la vente	Total
Au 31 décembre 2014	1 575 127	6 161	37 837	(75 546)	1 543 579
Augmentation	19 707	3 164	5 252		28 123
Diminution			(24)		(24)
Amortissements et provisions	(240)		(1 737)		(1 977)
Reclassements et autres	10 168	(7 091)	(2 251)	2 155	2 981
Variations de périmètre	177 302		1 231		178 534
Au 31 décembre 2015	1 782 064	2 235	40 309	(73 391)	1 751 217
Augmentation	13 082	24	4 360		17 465
Diminution	(37 244)		(861)		(38 105)
Amortissements et provisions			(4 663)		(4 663)
Reclassements et autres	2 750	19	1 530		4 299
Variations de périmètre	115 162		43 801		158 963
Au 31 décembre 2016	1 875 812	2 278	84 476	(73 391)	1 889 176

Les variations de périmètre sont principalement liées à l'acquisition du groupe Sanyres (56 M€), du groupe Familisanté (28 M€) ainsi que des établissements en Autriche (14 M€).

La diminution provient de la cession de filiales belges pour un montant de 38 M€.

Les avances et acomptes comptabilisés en immobilisations incorporelles correspondent essentiellement aux avances et acomptes versés dans le cadre d'acquisition d'exploitations sous protocole.

Les « Autres immobilisations incorporelles » comprennent des actifs incorporels de concession acquis en Espagne pour 28 M€ en 2012 et 44 M€ en 2016 avec l'acquisition du groupe SANYRES.

3.3 Tests de dépréciation périodiques

Conformément à IAS 36, des tests de dépréciation ont été effectués en fin d'exercice 2016 sur les unités génératrices de trésorerie incluant les goodwill, les immobilisations incorporelles non amortissables et les immobilisations corporelles (cf. note 1.9). Ils n'ont pas révélé de perte de valeur à comptabiliser.

La durée d'utilité retenue dans les plans d'affaires est de cinq ans et les principales hypothèses opérationnelles et de taux utilisées au 4^e trimestre 2016 ont été les suivantes :

- taux de croissance à l'infini : 1,5 % ;

- taux d'actualisation : 6,5 % ;
- taux d'investissement en maintien de l'actif : 2,5 % du chiffre d'affaires.

Certaines unités génératrices de trésorerie peuvent être sensibles à une variation hypothétique d'un des trois taux mentionnées ci-dessus.

Une variation hypothétique de 100 points de base de l'un des taux n'entraînerait pas la constatation d'une dépréciation au titre d'une perte de valeur.

3.4 Immobilisations corporelles

3.4.1 Variation des immobilisations corporelles et immobilisations en cours de construction

Les postes d'immobilisations corporelles brutes, incluant les immobilisations en cours de construction, et les amortissements cumulés correspondant sont les suivants :

	31/12/2016			31/12/2015		
	Brut	Amort. Prov.	Net	Brut	Amort. Prov.	Net
Terrains	1 099 600	3 021	1 096 579	953 576	2 829	950 747
Constructions	2 825 842	504 824	2 321 018	2 354 854	429 325	1 925 529
Installations Techniques	322 851	198 614	124 237	311 867	185 398	126 469
Immobilisations en cours de construction	443 894	1 251	442 643	437 552	1 251	436 301
Autres Immo. corporelles	316 690	159 493	157 196	247 850	115 173	132 677
Immo. corp. détenues en vue de la vente	(66 629)		(66 629)	(126 609)		(126 609)
TOTAL	4 942 247	867 203	4 075 044	4 179 090	733 976	3 445 115

Les amortissements sont comptabilisés en « Amortissements et provisions » au compte de résultat.

Les pertes de valeur sont, le cas échéant comptabilisées en « Autres charges opérationnelles non courantes ».

La variation de la valeur nette des immobilisations s'analyse comme suit :

	Terrains	Constructions	Installations techniques	Immo. en cours de construction	Autres	Immo. corp. détenues en vue de la vente	Total
Au 31 décembre 2014	796 161	1 394 755	87 105	584 532	44 428	(124 454)	2 782 528
Acquisitions	40 583	206 630	62 008	184 596	81 726		575 543
Variation de valeur	18 000						18 000
Cessions et sorties	(7 555)	(29 808)	206	(89 616)	(548)		(127 321)
Amortissements & provisions	(3)	(64 082)	(29 614)		(9 639)		(103 338)
Reclassements et autres	71 839	224 701	(12 472)	(290 909)	11 100	(2 155)	2 104
Variations de périmètre	31 723	193 333	19 236	47 698	5 609		297 599
Au 31 décembre 2015	950 747	1 925 529	126 469	436 301	132 677	(126 609)	3 445 115
Acquisitions	42 235	224 623	48 501	211 949	40 123		567 431
Variation de valeur	60 000						60 000
Cessions et sorties	(1 276)	(8 820)	(66)	(56 763)	(6 885)		(73 809)
Amortissements & provisions	(177)	(78 784)	(31 259)		(24 789)		(135 008)
Reclassements et autres	24 928	129 426	(19 942)	(150 102)	14 320	59 980	58 609
Variations de périmètre	20 122	129 044	533	1 257	1 750		152 707
Au 31 décembre 2016	1 096 579	2 321 018	124 237	442 643	157 196	(66 629)	4 075 044

Les principales variations de l'exercice 2016 comprennent :

- la réévaluation des ensembles immobiliers (cf. § 3.4.2) ;
- les investissements nécessaires à l'exploitation courante des établissements, les investissements dans de nouveaux immeubles ou extensions, les ensembles immobiliers en

cours de construction ainsi que les actifs corporels acquis sur l'exercice dans le cadre des regroupements d'entreprises et ceux en cours de construction ;

- les cessions d'ensembles immobiliers en France.

3.4.2 Comptabilisation à la valeur réévaluée des ensembles immobiliers exploités

L'incidence de la valorisation selon IAS 16 des ensembles immobiliers exploités se présente comme suit :

Incidence de la valorisation IAS 16	31/12/2016	31/12/2015
Écart de réévaluation brut	519 953	459 953
Amortissements	(17 439)	(17 439)
ÉCART DE RÉÉVALUATION NET	502 514	442 514

L'écart de réévaluation brut des ensembles immobiliers s'élève à 520 M€ au 31 décembre 2016 contre 460 M€ fin 2015.

L'impôt corrélatif à la comptabilisation de la réévaluation, calculé au taux de droit commun, s'élève au 31 décembre 2016 à 152 M€.

L'impact net de la réévaluation de l'exercice s'élève à 60 M€.

Les valorisations moyennes des ensembles immobiliers réévalués en France se résument comme suit :

Prix (en euros) au m ² SHON	31/12/2016	31/12/2015
Paris	6 383	6 105
Banlieue parisienne proche et côté	4 442	4 237
Région parisienne ou grandes villes de province	2 851	2 900
Autres	1 827	1 985

3.4.3 Locations-financement

Les immobilisations corporelles financées par location-financement comprennent les immobilisations suivantes pour leur valeur brute :

	31/12/2016	31/12/2015
Terrains	239 755	204 285
Constructions	1 000 271	822 958
IMMOBILISATIONS EN LOCATION-FINANCEMENT	1 240 026	1 027 243

Les locations-financements sont exclusivement constituées de contrats de crédit-bail.

L'échéancier des paiements minimaux au titre des contrats de location-financement est présenté au § 3.23.

3.4.4 Locations simples

La charge locative s'analyse comme suit :

	31/12/2016	31/12/2015
Loyers	294 865	252 039
TOTAL CHARGE LOCATIVE	294 865	252 039

Les locations-simples sont constituées de baux renouvelables à loyers fixes révisables en fonction majoritairement de taux fixes, du coût de la construction ou du taux de revalorisation des pensions des personnes âgées.

La charge locative représente 295 M€ contre 252 M€ en 2015.

Cette progression résulte pour les trois quarts des acquisitions en Suisse et en Allemagne où les immeubles exploités sont quasi exclusivement en location, ainsi qu'en Autriche pour partie.

À périmètre constant, la revalorisation des loyers reste limitée à environ 1 %.

L'échéancier des paiements minimaux au titre des contrats de location simple est présenté au § 3.23.

3.5 Participations dans les entreprises associées et coentreprises

Au 31 décembre 2016, les participations dans les entreprises associées et coentreprises se présentent comme suit :

Entreprises associées et coentreprises	Pourcentage de détention au 31 décembre 2016	Valeur comptable des participations (en milliers d'euros)
PCM (six établissements de soins)	45,0 %	20 604
COFINEA (société immobilière)	49,0 %	5 011
IDS (société immobilière)	49,9 %	13 210
Autres	de 25 % à 49,9 %	9 773
Total		48 598
Résultat mis en équivalence au titre des exercices précédents		9 820
Résultat mis en équivalence au titre de l'exercice		3 817
PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES		62 235

Eu égard au montant des investissements individuels, des flux financiers existants avec ces sociétés et de la stratégie globale du groupe ORPEA en France et à l'international, la direction du Groupe estime que ces participations ne sont pas individuellement significatives.

Au 31 décembre 2016, les principaux agrégats relatifs aux entreprises associées et coentreprises, présentés en fonction de la quote-part de détention, se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)

Actifs non courants	189 036
Actifs courants	51 508
Capitaux propres	34 109
Passifs non courants	113 188
Passifs courants	89 431
Chiffre d'affaires	46 417
Résultat mis en équivalence	3 817
Autres éléments du résultat global	269
Résultat global net	4 086

3.6 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont détaillés ci-dessous :

	31/12/2016	31/12/2015
	Net	Net
Titres non consolidés	7 845	13 752
Prêts	19 441	16 206
Dépôts et cautionnements	6 962	6 976
TOTAL	34 248	36 935

Les titres non consolidés sont constitués par des participations dans des sociétés qui n'ont pas eu d'activité significative en rapport avec celle du Groupe et par des participations mutualistes bancaires.

Les « Prêts » sont principalement constitués des prêts en cours au titre de l'effort construction au niveau des filiales françaises.

Le poste « Dépôts et cautionnements » comprend les dépôts et cautionnements de toute nature que le Groupe peut être amené à verser dans l'exercice de son exploitation.

3.7 Créances clients et comptes rattachés

	31/12/2016	31/12/2015
Créances clients	148 330	127 409
TOTAL	148 330	127 409

De par la nature de l'activité, l'ensemble des créances clients est payable dans le délai d'un mois en France.

En décembre 2016, le Groupe a cédé des créances pour un montant total de 60 M€. Ces créances ont été décomptabilisées à hauteur

du montant financé, soit 57 M€. Le reliquat (3) M€ constituant un dépôt de rétention, reste comptabilisé à l'actif du bilan.

À fin 2015, les créances cédées étaient décomptabilisées pour un montant de 51 M€.

3.8 Autres créances et comptes de régularisation

	31/12/2016	31/12/2015
Créances liées au développement	83 444	85 179
Créances sur cessions immobilières	23 138	25 102
Créances de TVA	35 039	31 203
Avances et acomptes versés sur commandes	4 705	6 742
Comptes courants (associés et parties liées)	176 913	121 021
Débiteurs divers	50 648	46 374
Fournisseurs débiteurs	7 846	12 202
Charges constatées d'avance d'exploitation	25 956	19 720
TOTAL	407 689	347 542

Les créances liées au développement sont principalement constituées par les montants versés dans le cadre des acquisitions de sociétés, d'autorisations d'exploitation de lits de cliniques ou de maisons de retraite ou lors de la construction d'ensembles immobiliers.

Les constructions immobilières accompagnant le développement du Groupe expliquent principalement le montant des créances de TVA.

3.9 Actifs détenus en vue de la vente

Les actifs disponibles à la vente sont constitués à hauteur de 67 M€ d'ensembles immobiliers que le Groupe a décidé de céder, en bloc ou par lots, à des investisseurs et à hauteur de 73 M€ d'autorisations d'exploitation.

3.10 Capitaux propres

3.10.1 Capital social

	31/12/2016	31/12/2015
Nombre total d'actions	60 273 691	60 273 691
Nombre d'actions émises	60 273 691	60 273 691
Valeur nominale en € de l'action	1,25	1,25
Capital social en euros	75 342 114	75 342 114
Actions de la société détenues par le Groupe	56 819	11 442

Depuis le 31 décembre 2014, 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 31/12/2014	55 567 893	69 460	476 121
Affectation du résultat			(35 000)
Exercice BSAAR	169 210	212	5 828
Exercice OCEANE	4 536 588	5 671	173 226
Augmentation de capital			
Capital au 31/12/2015	60 273 691	75 342	620 175
Affectation du résultat			(40 069)
Augmentation de capital			
Capital au 31/12/2016	60 273 691	75 342	580 106

3.10.2 Résultat par action

Calcul du nombre moyen pondéré d'actions détenues :

	31/12/2016		31/12/2015	
	de base	dilué	de base	dilué
Actions ordinaires	60 273 691	60 239 561	55 567 893	59 759 947
Actions d'autocontrôle	(34 130)		(15 471)	
BSAAR			93 523	31 310
OCEANE			4 114 002	422 586
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS	60 239 561	60 239 561	59 759 947	60 213 843

Résultat net par action :

	31/12/2016		31/12/2015	
	de base	dilué	de base	dilué
(en euros)				
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE	4,26	4,26	2,12	2,12

3.10.3 ORNANE

La société ORPEA a procédé au cours du second semestre 2013 à l'émission de 4 260 631 obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANE).

Douze ORNANES ont été exercées en 2015 et cent en 2016. Elles n'ont pas conduit à la création de nouvelles actions car elles ont toutes été prélevées sur les actions d'autocontrôle.

3.10.4 Actions propres

L'Assemblée Générale a autorisé un programme de rachat d'actions.

Ce programme a diverses finalités : il est destiné à permettre à la société notamment d'assurer la liquidité et d'animer le marché, d'optimiser sa gestion des capitaux propres et d'attribuer des actions aux salariés notamment par voie d'attribution d'actions gratuites.

Au 31 décembre 2016, le Groupe détenait 56 819 actions propres.

Le 10 février 2016, le Conseil d'Administration a approuvé, sur autorisation de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015, la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit de certains mandataires sociaux et salariés de la Société ou de sociétés qui lui sont liées. Ce plan distingue deux catégories de bénéficiaires (catégories A et B) et prévoit l'attribution d'un maximum de 118 350 actions de la société ORPEA SA, sous réserve de l'atteinte de conditions de performance liées à l'EBITDA et au chiffre d'affaires.

Pour les bénéficiaires de catégorie A, l'attribution gratuite des actions est définitive depuis le 10 avril 2017 et elle le sera le 10 avril 2018 pour les bénéficiaires de catégorie B, sous condition de présence. Les bénéficiaires ne sont par ailleurs autorisés à transférer les actions reçues dans le cadre de ce plan qu'à l'expiration d'une période de 2 ans suivant la date d'acquisition définitive.

L'évaluation de la juste valeur IFRS 2 des avantages accordés aux bénéficiaires a été réalisée par un actuair. Elle tient compte de la valeur de marché de l'action attribuée, diminuée pour tenir compte à la fois du fait qu'aucun dividende n'est perçu jusqu'à la fin de la période d'acquisition et de l'incessibilité du titre pendant deux ans après la date d'acquisition. La charge totale est ensuite calculée en tenant compte des probabilités de présence des bénéficiaires et du nombre probable d'actions qui leur seront attribuées en fonction de la réalisation des critères de performance.

La juste valeur IFRS 2 du plan (hors charges sociales) s'élève à 8,4 M€. La charge comptable pour l'exercice 2016 est de 3,8 M€ (hors charges sociales).

3.10.5 Dividendes

L'Assemblée Générale du 23 juin 2016 a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2015 d'un montant unitaire de 0,90 € par action soit un total de 54 246 322 € versés en juillet 2016.

3.11 Provisions

Les provisions se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2015	Variations de périmètre et autres	Écart actuariel	Reclassement	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		31/12/2016
						Provisions utilisées	Provisions non utilisées	
Prov. risques et charges	63 724	342		(3 370)	20 772	(4 084)	(4 476)	72 906
Prov. restructuration	45 760	60 994			165	(11 414)		95 506
TOTAL	109 484	61 336		(3 370)	20 938	(15 498)	(4 476)	168 412
Prov. ind. et engag. retraite	51 215	4 047	2 704	3 370	3 229	(490)	(157)	63 919

Les variations au titre des provisions proviennent principalement des variations de périmètre et notamment des acquisitions réalisées au niveau des pôles allemand, espagnol et suisse ainsi que du risque inhérent à une différence d'appréciation entre le groupe ORPEA et l'administration fiscale dans l'application des règles de calcul du prorata de TVA à hauteur de 5,6 M€ (au 31 décembre 2016, la provision à ce titre s'élève à 33 M€).

Dans un arrêt d'octobre 2016, le Conseil d'État a rendu une conclusion confirmant l'appréciation du Groupe. Toutefois, le Groupe, en accord avec ses conseils, a décidé de maintenir les provisions déjà comptabilisées en attendant la décision définitive de l'administration fiscale dans l'examen de son contentieux.

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 25 M€, comprend, à fin 2016, les provisions pour litiges sociaux pour 18 M€ ainsi que les provisions pour restructuration pour 7 M€.

La provision pour engagements de retraite se détaille comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
France	27 275	23 480
International	36 644	27 736
TOTAUX	63 919	51 215

L'évolution de la situation financière des engagements de retraite France et assimilés se détaille comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2016				31/12/2015			
	Valeur actuelle de l'obligation	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres	Valeur actuelle de l'obligation	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres
Ouverture	23 480	(23 480)			31 286	(31 286)		
Coût des services courants	2 403	(2 403)	(2 403)		2 547	(2 547)	(2 547)	
Charge d'intérêt (désactualisation)	265	(265)	(265)		613	(613)	(613)	
Rendement attendu des actifs								
Cotisations de l'employeur								
Écarts actuariels	3 234	(3 234)		(3 234)	(9 606)	9 606		9 606
Prestations de retraite payées	(2 106)	2 106			(1 948)	1 948		
Variations de périmètre					589	(589)		
CLÔTURE	27 275	(27 275)	(2 668)	(3 234)	23 480	(23 480)	(3 160)	9 606

L'évolution de la situation financière des engagements de retraite à l'international et assimilés se détaille comme suit :

	31/12/2016				31/12/2015			
	Valeur actuelle de l'obligation *	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres	Valeur actuelle de l'obligation *	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres
<i>(en milliers d'euros)</i>								
Ouverture	27 736	(27 736)			14 851	(14 851)		
Coût des services courants	2 454	(2 454)	(2 454)		1 287	(1 287)	(1 287)	
Charge d'intérêt (désactualisation)	111	(111)	(111)		261	(261)	(261)	
Rendement attendu des actifs					(137)	137	137	
Cotisations de l'employeur	(381)	381	381		(629)	629	629	
Écarts actuariels	(530)	530		530	5 579	(5 579)		(5 579)
Coût des services passés					(189)	189	189	
Variations de périmètre	4 047	(4 047)			5 206	(5 206)		
Autres (écart de conversion)					1 507	(1 507)		
Reclassement	3 206	(3 206)						
CLÔTURE	36 644	(36 644)	(2 184)	530	27 736	(27 736)	(593)	(5 579)

* Net des fonds de couverture.

Les principales hypothèses actuarielles au 31 décembre 2016 sont les suivantes :

	31/12/2016		31/12/2015	
	France	International	France	International
Taux d'actualisation	1,50 %	entre 0,85 % et 1,20 %	1,96 %	entre 0,85 % et 1,20 %
Taux de revalorisation annuelle des salaires en tenant compte de l'inflation	1,50 %	entre 1,25 % et 1,75 %	2,50 %	entre 1,25 % et 1,75 %
Taux de rendement attendu des actifs de couverture	NA	entre 1 % et 1,20 %	NA	entre 1 % et 1,20 %
Âge de départ en retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans
Taux de charges sociales	taux moyen réel		taux moyen réel	

Les écarts actuariels constatés sur l'exercice en contrepartie des capitaux propres résultent d'ajustements relevant de la situation financière (taux d'actualisation).

Au 31 décembre 2016, la sensibilité de l'engagement de retraite France à une variation de + 0,5 % du taux d'actualisation est de 2 081 K€.

3.12 Dettes financières et trésorerie

L'endettement financier net d'ORPEA se décompose de la manière suivante :

	31/12/2016	31/12/2015
	Net	Net
<i>(en milliers d'euros)</i>		
Emprunts obligataires	723 842	704 089
Dettes correspondant à des contrats de location-financement	885 518	789 162
Prêts relais	462 024	557 978
Autres emprunts et dettes financières	2 288 421	1 681 978
Total dettes financières brutes *	4 359 805	3 733 207
Trésorerie	(504 108)	(491 824)
Équivalents de trésorerie	(35 816)	(27 101)
TOTAL DETTES FINANCIÈRES NETTES *	3 819 881	3 214 282

* Dont dette associée à des actifs détenus en vue de la vente.

Les variations des dettes financières au cours de l'exercice 2016 se présentent ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2015	Augmentation	Diminution	Variations de périmètre	31/12/2016
Emprunts obligataires	704 089	19 753			723 842
Dettes correspondant à des contrats de location-financement	789 162	148 784	(131 848)	79 420	885 518
Prêts relais	557 978	258 132	(354 088)		462 024
Autres emprunts et dettes financières	1 681 978	913 310	(340 447)	33 579	2 288 421
Total des dettes financières brutes *	3 733 207	1 339 979	(826 383)	112 999	4 359 805
Trésorerie et équivalents	(518 925)	(20 999)			(539 924)
Total des dettes financières nettes *	3 214 282	1 318 980	(826 383)	112 999	3 819 881
Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente	(200 000)		59 980		(140 020)
DETTES FINANCIÈRES NETTES HORS DETTE ASSOCIÉE À DES ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	3 014 282	1 318 980	(766 403)	112 999	3 679 861

* Dont dette associée à des actifs détenus en vue de la vente.

La répartition par échéance de la dette nette de la trésorerie positive se présente ainsi :

	31/12/2016	Moins d'un an *	Plus d'un an et moins de cinq ans	Cinq ans et plus
Emprunts obligataires	723 842	(51)	554 127	169 766
Dettes correspondant à des contrats de location-financement	885 518	145 700	384 360	355 458
Prêts relais	462 024	89 053	372 971	0
Autres emprunts et dettes financières	2 288 421	323 849	1 453 869	510 703
Total des dettes financières brutes *	4 359 805	558 551	2 765 327	1 035 927
Trésorerie et équivalents	(539 924)	(539 924)		
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES NETTES *	3 819 881	18 627	2 765 327	1 035 927

* 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	2018	2019	2020	2021
Emprunts obligataires	554 127	138 876	180 447	234 896	(92)
Dettes correspondant à des contrats de location-financement	384 360	118 926	102 585	79 717	83 132
Prêts relais	372 971	225 681	75 760	69 607	1 923
Autres emprunts et dettes financières	1 453 869	296 926	340 448	387 592	428 903
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES BRUTES PAR ANNÉE	2 765 327	780 409	699 240	771 812	513 866

Politique de financement du Groupe

Le financement des activités du Groupe est organisé autour de trois axes :

- financement des ensembles immobiliers en exploitation par crédit-bail immobilier, leasing ou prêt bancaire amortissables d'une durée généralement de 12 ans ;
- financement de l'acquisition d'établissements en exploitation, d'autorisations d'exploiter, etc., principalement par prêt bancaire amortissable majoritairement sur 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

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

Au 31 décembre 2016, ces deux ratios s'élevaient respectivement à 2,3 et 1,5 dans les limites imposées qui sont principalement, au 31 décembre 2016, de 5,5 pour R1 et de 2,0 pour R2.

Emprunts obligataires

ORNANE : Le 9 juillet 2013, ORPEA a procédé au lancement d'un emprunt sous forme d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE) ayant pour date de jouissance le 17 juillet 2013 et pour échéance le 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 M€, soit 4 260 631 obligations d'une valeur nominale unitaire de 46,56 €.

Les obligations portent intérêt au taux fixe de 1,75 % l'an sur toute la durée de l'emprunt, payable semestriellement à terme échu.

Le contrat d'Ornane offre aux obligataires la possibilité d'obtenir la conversion de leurs obligations en numéraire ou en actions nouvelles, selon les conditions énumérées dans la note d'opération, à compter de la date d'émission et jusqu'au 18^e jour de Bourse (exclu) précédant le 1^{er} janvier 2020. Toutefois, ORPEA peut exercer un droit de remboursement anticipé si le cours de l'action excède de 130 % de la valeur nominale de l'obligation, mais uniquement depuis le 1^{er} février 2017.

Le droit d'attribution constitue un dérivé selon la norme IAS 39 dont la variation de la juste valeur doit être comptabilisée au compte de résultat.

En effet, ORPEA bénéficie d'une option d'achat sur ses propres titres en cas de dépassement du seuil de 130 % du cours de référence, mais sur une période d'exercice plus limitée et l'obligataire, bénéficiant en cas de remboursement anticipé à l'initiative d'ORPEA d'un droit d'exercice, est titulaire d'une option d'achat croisée lui permettant de sécuriser son gain.

Le contrat prévoit également des mécanismes classiques anti-dilution en cas d'augmentation de capital, de distributions de réserves (y compris des résultats des périodes 2012-2018), etc.

Autres emprunts obligataires :

Le groupe ORPEA a procédé au cours de l'année 2012 à l'émission de trois emprunts obligataires sur le marché Euro PP avec émission de :

- 1930 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,
 - tranche B : pour un montant de 128 M€, soit 1 280 obligations au prix unitaire de 100 000 €. Cet emprunt est remboursable *in fine* au 30 mai 2019.

- 200 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 20 M€ (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 12-579 en date du 28 novembre 2012). Cet emprunt est remboursable *in fine* au 30 novembre 2018 ;

- 900 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 90 M€. Cet emprunt est remboursable *in fine* au 4 décembre 2026.

Le groupe ORPEA a procédé au cours de l'année 2013 à l'émission de trois emprunts obligataires avec émission de :

- 330 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 33 M€ (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 13-152 en date du 10 avril 2013). Cet emprunt est remboursable *in fine* au 30 mai 2019 ;

- 200 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 20 M€ (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 13-357 en date du 11 juillet 2013). Cet emprunt est remboursable *in fine* au 30 novembre 2019 ;

- en Belgique, 750 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant de 75 M€. Cet emprunt est remboursable *in fine* en deux tranches en 2018 et en 2020.

Le groupe ORPEA a procédé au cours de l'année 2015 à l'émission de trois emprunts obligataires avec émission de :

- 200 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 20 M€ (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 15-635). Cet emprunt est remboursable *in fine* au 22 décembre 2022 ;

- 60 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 6 M€ (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 15-635). Cet emprunt est remboursable *in fine* au 22 décembre 2025 ;

- en Belgique, 500 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant de 50 M€. Cet emprunt est remboursable *in fine* en 2022.

Le groupe ORPEA a procédé au cours de l'année 2016 à l'émission d'un emprunt obligataire pour un montant de 13 M€ composé de 130 obligations au prix unitaire de 100 000 € (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 15-635).

Trésorerie

À fin 2016, la trésorerie positive du Groupe est composée de 35 816 K€ de placements courts termes de type comptes à terme non spéculatifs auprès d'établissements de premier rang et de 504 108 K€ de soldes bancaires créditeurs.

3.13 Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE

La variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE depuis l'initiation évolue comme suit :

(en milliers d'euros)

Variation sur 2013	4 893
Variation sur 2014	25 100
Variation sur 2015	43 000
Variation sur 2016	1 800
VARIATION TOTALE DEPUIS L'INITIATION	74 793

Au 31 décembre 2016, la variation de juste valeur comptabilisée en résultat financier s'élève à 1,8 M€. Sur la base des données au 31 décembre 2016, une variation de +/- 10 % du cours du titre ORPEA induirait une variation de la valorisation de l'option de +/- 7 M€ qui affecterait le compte de résultat.

3.14 Instruments financiers

3.14.1 Risque de taux

Stratégie de gestion du risque de taux

La structure de la dette financière du Groupe principalement composée de dette domestique à taux variable, l'expose au risque de hausse des taux courts de la zone euro.

La stratégie du Groupe consiste à couvrir le risque de variation de taux d'intérêt sur les trois quarts de la dette financière nette consolidée. À cet effet, le Groupe recourt à des emprunts à taux fixes ou utilise des instruments financiers pour couvrir sa dette à taux variable. Ces instruments financiers prennent la forme de contrats d'échanges de taux dans lesquels la contrepartie reçoit principalement l'Euribor (3 mois) et paye un taux fixe spécifique à chaque contrat et d'options de taux d'intérêts (caps, collars, etc.). Le Groupe met en œuvre une comptabilité de couverture conforme à IAS 39, qualifiant ces opérations de couvertures de flux de trésorerie futurs. Les plus et moins-values latentes résultant de la valeur de marché de ces dérivés sont comptabilisées en capitaux propres à la clôture de l'exercice.

La mise en place de produits de couverture pour limiter le risque de taux expose le Groupe à une éventuelle défaillance d'une contrepartie. Le risque de contrepartie est le risque de devoir remplacer une opération de couverture au taux de marché en vigueur à la suite d'un défaut d'une contrepartie. L'analyse menée par le Groupe n'a pas conduit à identifier d'impact matériel de ce risque.

Portefeuille de dérivés de taux

Au 31 décembre 2016, comme au 31 décembre 2015, le portefeuille de dérivés se compose de contrats d'échanges de taux payeurs à taux fixes, contre Euribor, principalement 3 mois et des options de taux d'intérêts. Ces instruments dérivés ont soit un profil de nominal constant soit un profil amortissable.

À fin 2016, la maturité des dérivés de taux est la suivante :

	Échéancier				
	2017	2018	2019	2020	2021
Notionnel moyen (en millions d'euros)	2 230	2 212	2 201	2 194	2 197
Taux d'intérêt	1,2 %	1,2 %	0,8 %	0,8 %	0,6 %

À fin 2015, la maturité des dérivés de taux était la suivante :

	Échéancier				
	2016	2017	2018	2019	2020
Notionnel moyen (en millions d'euros)	1 403	1 396	1 348	1 285	1 211
Taux d'intérêt	1,8 %	1,7 %	1,6 %	1,1 %	1,0 %

Au 31 décembre 2016, la juste valeur accumulée sur des instruments dérivés de couverture, soit (83,2) M€, a été intégralement comptabilisée en capitaux propres, au titre des couvertures de flux d'intérêt futurs.

En outre, SENECURA porte des instruments dérivés de trading (hors portefeuille de couverture des flux de trésorerie futurs

du Groupe) souscrits avant la prise de contrôle par le groupe ORPEA et dont la valeur à la clôture de l'exercice est de (1,3) M€.

Au 31 décembre 2015, la juste valeur accumulée sur des instruments dérivés de couverture, soit (82,5) M€, avait été intégralement comptabilisée en capitaux propres, au titre des couvertures de flux d'intérêt futurs.

Analyse de sensibilité de la situation du Groupe à l'évolution des taux

L'impact d'une hausse et d'une baisse de la courbe des taux de 1 % sur le résultat du Groupe provient :

- du montant de la dette à taux variable nette de la trésorerie disponible, au titre de la variation des intérêts ;
- de l'évolution de la juste valeur de ses instruments dérivés.

La juste valeur des instruments dérivés est sensible à l'évolution de la courbe des taux et à l'évolution de la volatilité. Cette dernière est supposée constante dans l'analyse.

Au 31 décembre 2016, le Groupe a une dette nette de 3 820 M€ dont environ 35 % 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 2,1 M€ ;
- l'incidence d'une baisse de 0,2 % (20 points de base compte tenu du niveau actuel des taux) serait sans incidence sur la charge financière.

Variation de l'écart de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie futurs

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Écart de réévaluation à l'ouverture	(82 498)	(102 490)
Variation de juste valeur de la période en capitaux propres	27 426	51 267
Juste valeur constatée en résultat de la période	(28 047)	(31 275)
Incidence sur le résultat global de la période	(621)	19 992
ÉCART DE RÉÉVALUATION À LA CLÔTURE	(83 119)	(82 498)

3.14.2 Valeur des instruments financiers hors dérivés

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Titres de participation	7 845	13 752
Autres actifs financiers non courants	19 441	16 206
Valeurs mobilières de placement	35 816	27 101
INSTRUMENTS FINANCIERS HORS DÉRIVÉS	63 102	57 059

3.15 Fournisseurs et comptes rattachés

	31/12/2016	31/12/2015
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	232 019	254 137
TOTAL	232 019	254 137

3.16 Dettes fiscales et sociales

La variation des dettes fiscales et sociales est liée au fort développement du Groupe et à l'amélioration de ses résultats.

3.17 Autres dettes et comptes de régularisation

	31/12/2016	31/12/2015
Dettes liées au développement	96 379	50 992
Dépôts de garantie	55 075	49 217
Engagements de travaux sur immeubles cédés	1 093	1 323
Clients créditeurs	1 205	1 133
Autres produits constatés d'avance	20 104	19 689
Instruments dérivés de taux	84 393	87 188
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	19 783	17 749
Comptes courants (associés et parties liées)	12 420	10 754
Divers	33 808	35 680
TOTAL	324 259	273 724

Les dépôts de garantie sont essentiellement constitués des sommes versées par les résidents en début de séjour.

3.18 Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente

Les dettes associées à des actifs en vue de la vente correspondent au financement de ces actifs.

3.19 Information sectorielle

	31/12/2016	31/12/2015
CHIFFRE D'AFFAIRES		
France	1 695 405	1 596 616
Belgique	162 133	157 756
Espagne	101 669	63 892
Italie	48 452	45 944
Suisse	142 914	130 057
Autriche	176 307	109 815
République Tchèque	1 703	
Allemagne	500 970	287 524
Pologne	11 266	
Chine	405	
TOTAL	2 841 225	2 391 604
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT AVANT LOYERS ET DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		
France	495 564	451 203
Belgique	29 265	31 173
Espagne	21 500	15 219
Italie	7 218	5 517
Suisse	51 444	49 113
Autriche	34 515	23 631
République Tchèque	(2 354)	
Allemagne	133 543	76 592
Pologne	1 835	
Chine	(3 139)	
TOTAL	769 391	652 448
ACTIF DU BILAN		
France	5 641 959	4 921 731
Hors France	2 683 605	2 449 593
TOTAL	8 325 564	7 371 324
PASSIF HORS CAPITAUX PROPRES		
France	4 538 978	4 216 797
Hors France	1 710 559	1 344 817
TOTAL	6 249 537	5 561 614

Les montants encourus pour l'acquisition d'actifs sectoriels sont présentés au § 2.

3.20 Autres produits et charges opérationnels non courants

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Produits de cessions immobilières	86 373	123 632
Coût de cessions immobilières	(68 259)	(99 690)
Reprise sur provisions	6 270	6 019
Dotations aux provisions	(22 257)	(11 529)
Autres produits	75 244	47 390
Autres charges	(54 458)	(46 353)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS	22 912	19 470

Les autres produits et charges non courants sont composés essentiellement du bénéfice net réalisé sur les cessions d'actifs immobiliers pour 18 M€, des produits et (charges) nets liés aux acquisitions dans le cadre de regroupements d'entreprises pour

30 M€ et des charges liées à la restructuration d'établissements récemment acquis et autres charges liées au développement pour (28) M€.

Les marges sur opérations immobilières constatées à l'avancement se décomposent ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Prix de cession	58 270	79 544
Coût de revient	(42 723)	(56 651)
MARGE CONSTATÉE SUR LES CESSIONS EN L'ÉTAT FUTUR D'ACHÈVEMENT	15 547	22 894

3.21 Coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Intérêts sur dettes bancaires et autres dettes financières	(83 535)	(70 298)
Intérêts sur biens financés en location-financement	(13 845)	(12 327)
Charge nette sur dérivés de taux	(28 047)	(29 455)
Charges financières	(125 427)	(112 081)
Frais financiers capitalisés *	13 692	14 667
Produits de la trésorerie	184	597
Produit net sur dérivés de taux		
Produits financiers	13 876	15 264
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(111 551)	(96 817)

* Calculés au taux moyen de 4,15 % en 2016.

3.22 Charge d'impôt

ORPEA SA a opté pour le régime d'intégration fiscale pour ses filiales détenues à plus de 95 %. Les filiales qui répondent à ce critère de détention sont incluses dans le périmètre d'intégration fiscale excepté celles acquises au cours de l'exercice 2016.

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Impôts exigibles	75 018	70 434
Impôts différés	(70 018)	(10 419)
TOTAL	5 000	60 015

La charge d'impôts exigibles 2016 inclut la Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) pour un montant de 23 544 K€ contre 22 483 K€ en 2015.

L'impôt différé de l'exercice comprend un produit de 80 M€ lié à la revalorisation au taux de 28,92 % des différences temporelles des entités françaises se renversant après le 31 décembre 2019.

Outre cet impact, la revalorisation sur la base de ce même taux a entraîné une augmentation de 22 M€ des capitaux propres présentés dans les autres éléments du résultat global.

Les impôts différés actifs/(passifs) par nature de différences temporaires se ventilent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015
Juste valeur des actifs incorporels	(443 302)	(492 696)
Juste valeur des actifs corporels *	(305 337)	(338 739)
Activation du crédit-bail	(93 605)	(91 268)
Différences temporaires	(4 587)	(5 110)
Reports déficitaires	38 424	36 389
Étalement des plus-values de cession	612	876
Avantages au personnel	10 137	10 157
Impôt différé CVAE **	(5 477)	(6 580)
Instruments financiers et autres	56 857	71 646
TOTAL	(746 278)	(815 325)

* Dont 152 M€ d'impôt différé lié à la réévaluation des ensembles immobiliers (cf. notes 1.8 et 3.4.2).

** Impôt différé comptabilisé en application d'IAS 12 sur les actifs corporels et incorporels amortissables des entités françaises soumises à compter du 1^{er} janvier 2010 à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).

Les impôts différés calculés sur la valorisation en IFRS des incorporels d'exploitation s'élèvent au 31 décembre 2016 à 443 302 K€.

L'impôt différé au bilan se présente ainsi :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015
Actif	38 424	36 389
Passif	(784 703)	(851 714)
NET	(746 278)	(815 325)

La différence entre le taux théorique d'impôt, soit 34,43 % en 2016, et le taux effectif, tel qu'il apparaît dans le compte de résultat, se présente ainsi :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015
Taux effectif :	1,91 %	32,16 %
■ Actualisation du montant des impôts différés au dernier taux connu	31,14 %	
■ Différences permanentes	0,33 %	2,05 %
■ Regroupements d'entreprises	4,31 %	9,19 %
■ Incidence du taux réduit	2,31 %	- 0,10 %
■ Incidence des sociétés mises en équivalence	0,55 %	0,79 %
■ Incidence des sociétés étrangères	1,23 %	1,85 %
■ Autres	- 1,45 %	- 0,47 %
■ Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	- 5,90 %	- 7,47 %
TAUX THÉORIQUE	34,43 %	38,00 %

3.23 Engagements et passifs éventuels

3.23.1 Engagements hors bilan

Engagements liés à la dette

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Obligations contractuelles	1 528 334	1 860 756
TOTAL	1 528 334	1 860 756

Les engagements liés à la dette sont principalement issus de nantissements, hypothèques, sûretés réelles et autres cautions.

Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe

Engagements liés aux opérations de location

Les engagements de loyers futurs minimaux des immobilisations en location-financement au 31 décembre 2016 se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Paielements minimaux
Moins d'un an	114 371
Plus d'un an et moins de 5 ans	401 639
5 ans et plus	624 759
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	1 140 769

Les engagements de location simple s'analysent comme suit au 31 décembre 2016 :

(en milliers d'euros)	Paielements minimaux
Moins d'un an	302 374
Plus d'un an et moins de 5 ans	1 186 174
5 ans et plus	2 973 405
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	4 461 953

Le Groupe conclut essentiellement des baux fermes d'une durée de 12 ans en France et d'une durée moyenne de 21 ans en Suisse, de 17 ans en Allemagne, de 20 ans en Autriche et de 27 ans en Belgique.

Engagements liés au périmètre du Groupe consolidé

Au 31 décembre 2016, le montant des engagements liés aux autres acquisitions d'établissements, de droits d'exploitation et de charges foncières sous protocole et dont la réalisation était subordonnée à la levée de conditions suspensives s'élevait à 2 M€.

Concernant la participation de 45 % détenue *via* PCM SANTÉ, les engagements suivants, sous conditions suspensives, ont été échangés pour une possible prise de contrôle à 100 % :

- promesse d'achat consentie par ORPEA jusqu'à 2021 ;
- promesse de vente consentie par les actuels actionnaires majoritaires à compter de 2021 ;
- garantie locative pour une clinique jusqu'en 2044.

Concernant la participation de 49,9 % du capital de la société Immobilière de Santé, les engagements suivants, ont été échangés pour une possible prise de contrôle à 100 % :

- promesse de cession à ORPEA entre le 1^{er} juillet 2018 et le 30 juin 2019 ;
- promesse d'achat par ORPEA entre le 1^{er} juillet 2019 et le 30 juin 2020.

ORPEA a accordé au bénéfice de la société belge INTORP une garantie de paiement des loyers pour quatre immeubles loués à des filiales belges.

Engagements reçus

Le Groupe a reçu la promesse de titre sur un terrain situé en Espagne en garantie d'un prêt de 2,2 M€ accordé par ORPEA SA.

Le Groupe a par ailleurs, la possibilité de bénéficier d'options d'achats d'actifs immobiliers pris à bail en Belgique.

3.23.2 Passifs éventuels

D'une manière générale, la Direction considère que les provisions constituées au bilan, au titre des litiges connus à ce jour et auxquels le Groupe est partie prenante, devraient être suffisantes pour qu'ils n'affectent pas de manière substantielle la situation financière ou les résultats du Groupe.

3.24 Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7

Les actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7 se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	Catégorie au bilan	Niveau *	Valeur au bilan		Juste valeur	
			31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
Actifs financiers détenus jusqu'à échéance			0	0	0	0
Obligations et titres de créances négociables	Trésorerie et équivalents de Trésorerie					
Prêts et créances			582 422	498 133	582 422	498 133
Prêts à court terme	Prêt à court terme					
Prêts à long terme	Actifs financiers non courants	2	19 441	16 206	19 441	16 206
Créances sur cession d'actifs	Créances sur cession d'actifs à court terme		23 138	25 102	23 138	25 102
Dépôts et cautionnements	Actifs financiers non courants	2	6 962	6 976	6 962	6 976
Autres créances	Autres créances	2	384 551	322 440	384 551	322 440
Créances clients	Créances clients et comptes rattachés	2	148 330	127 409	148 330	127 409
Actifs financiers disponibles à la vente			0	0	0	0
Titres de participation	Actifs financiers non courants					
Autres						
Actifs financiers à la juste valeur			539 924	518 925	539 924	518 925
Dérivés de taux						
Dérivés de change						
SICAV et fonds communs de placement	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	1	35 816	27 101	35 816	27 101
Disponibilités	Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	504 108	491 824	504 108	491 824
ACTIFS FINANCIERS			1 122 346	1 017 058	1 122 346	1 017 058

* 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	
			31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
Passifs financiers à la juste valeur			159 186	160 181	159 186	160 181
Dérivés de change	Autres dettes					
Dérivés de taux	Autres dettes	2	84 393	87 188	84 393	87 188
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE		2	74 793	72 993	74 793	72 993
Autres obligations	Autres dettes					
Passifs financiers à coût amorti			4 831 690	4 173 880	4 943 358	4 225 340
Obligations convertibles, échangeables, remboursables en actions	Dettes financières à long terme + court terme	1	723 842	704 089	835 510	755 549
Dettes bancaires	Dettes financières à long terme + court terme	2	2 750 445	2 239 956	2 750 445	2 239 956
Endettement de crédit-bail	Dettes financières à long terme + court terme	2	885 518	789 162	885 518	789 162
Autres dettes	Dettes courantes	2	239 866	186 536	239 866	186 536
Fournisseurs	Fournisseurs et comptes rattachés	2	232 019	254 137	232 019	254 137
PASSIFS FINANCIERS			4 990 876	4 334 061	5 102 544	4 385 521

* Niveau 1 : pour les actifs et passifs financiers cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond au prix coté.

Niveau 2 : pour les actifs et passifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels des données observables de marché existent sur lesquelles le Groupe peut s'appuyer pour en évaluer la juste valeur.

Niveau 3 : pour les actifs et passifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels il n'existe pas de données de marché observables pour en évaluer la juste valeur.

3.25 Opérations avec les parties liées

Transactions avec les parties liées

Le groupe ORPEA réalise différentes transactions dans le cadre de son activité avec des parties liées au sens de la norme IAS 24.

Au titre de l'exercice, les impacts sont les suivants :

- les avances accordées par le groupe ORPEA aux entreprises associées et coentreprises ainsi que les parties liées s'élevaient au 31 décembre 2016 à 177 M€ ;
- les avances accordées au groupe ORPEA par les entreprises associées et coentreprises ainsi que par les parties liées s'élevaient au 31 décembre 2016 à 12 M€ ;

- le groupe ORPEA est locataire des murs de certains sites d'exploitation détenus par des parties liées au sens de la norme IAS 24 « Information relative aux parties liées ». Le montant des loyers comptabilisés à ce titre en charge de l'exercice s'élève à 15 M€.

Avantages accordés aux mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations brutes, honoraires hors taxes et avantages versés au cours de l'exercice 2016 aux mandataires sociaux de la SA ORPEA s'est élevé à 3 867 K€.

Les jetons de présence des membres du Conseil d'Administration relatifs à l'exercice 2016 et versés en 2017 s'élevaient à 381 K€.

3.26 Effectifs

Les effectifs du groupe ORPEA s'élevaient à 49 185 collaborateurs au 31 décembre 2016 avec 8 472 recrutements réalisés au cours de l'exercice.

3.27 Honoraires des Commissaires aux comptes

La charge comptabilisée en 2016 au titre des honoraires des commissaires aux comptes de la société ORPEA pour leurs diligences au niveau du Groupe s'est élevée à 2 697 K€ (2 667 K€ au titre de la certification et l'examen des comptes et 30 K€ au titres d'autres services) contre 2 645 K€ en 2015 (2 615 K€ au titre de la certification et l'examen des comptes et 30 K€ au titres d'autres services).

3.28 Événements postérieurs à la clôture

Le Groupe a poursuivi son développement à l'international en acquérant le Groupe ANAVITA de six établissements en République Tchèque (932 lits) et le Groupe Dr. Dr. Wagner de 18 établissements en Autriche (1 812 lits).

3.29 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2016

Les principales sociétés permettant au groupe ORPEA d'exercer son activité et de gérer son patrimoine immobilier sont :

Entreprises consolidées	Contrôle Groupe	Intérêt Groupe	Méthode de consolidation
SA ORPEA	100 %	100 %	Mère
SAS CLINEA	100 %	100 %	IG
SARL NIORT 94	100 %	100 %	IG
DOMIDOM - ADHAP	100 %	100 %	IG
SA ORPEA BELGIUM	100 %	100 %	IG
ORPIMMO	100 %	100 %	IG
ORPEA ITALIA SRL	100 %	100 %	IG
CASAMIA IMMOBILIARE	100 %	100 %	IG
ORPEA IBERICA	100 %	100 %	IG
SL DINMORPEA	100 %	100 %	IG
SENEVITA AG	100 %	100 %	IG
SILVERCARE GROUPE	100 %	100 %	IG
CELENUS	100 %	100 %	IG
SENECURA	100 %	100 %	IG
MEDISYSTEM	100 %	100 %	IG
CEESCH	100 %	100 %	IG
GCSE	100 %	100 %	IG

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société ORPEA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les actifs incorporels non amortissables composés des goodwill et des droits d'exploitation à durée de vie indéfinie font l'objet de tests de perte de valeur réalisés selon les modalités décrites dans les notes 1.7, 1.9 et 3.3 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons apprécié le bien-fondé de la méthodologie mise en œuvre basée sur des estimations, examiné les données et hypothèses utilisées par le Groupe pour réaliser ces tests et vérifié le caractère approprié des informations fournies dans les notes susvisées de l'annexe aux comptes consolidés.
- Les ensembles immobiliers, terrains et constructions, détenus directement ou par le biais de contrats de location financement et exploités par le groupe sont, en application de la norme IAS 16 - § 31, réévalués périodiquement à leur juste valeur par des évaluateurs professionnels qualifiés comme précisé dans les notes 1.8 et 3.4.2 de l'annexe aux comptes consolidés. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans les notes susvisées de l'annexe aux comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 10 mai 2017

Les Commissaires aux comptes

Saint-Honoré BK&A

Emmanuel KLINGER

Deloitte & Associés

Joël ASSAYAH



COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2016

7.1 COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ORPEA SA AU 31 DÉCEMBRE 2016

Compte de résultat de SA ORPEA	212
Bilan de SA ORPEA	213
Notes annexes sur les comptes individuels au 31 décembre 2016	214

7.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

232

7.1 COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ORPEA SA AU 31 DÉCEMBRE 2016

COMPTE DE RÉSULTAT DE SA ORPEA

<i>(en euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015
CHIFFRE D'AFFAIRES	723 748 182	687 048 320
Production stockée	(36 172 563)	(25 084 224)
Autres produits d'exploitation	56 950 045	28 712 323
Achats et charges externes	272 569 229	251 155 413
Impôts et taxes	37 981 337	36 773 221
Charges de personnel	345 975 374	323 580 191
Dotations aux amortissements et provisions	22 407 167	23 915 430
Autres charges d'exploitation	1 443 473	1 331 444
Résultat d'exploitation	64 149 083	53 920 720
Produits financiers	92 950 147	78 961 651
Charges financières	110 138 451	106 412 146
Résultat financier	(17 188 304)	(27 450 495)
Résultat courant avant impôt	46 960 778	26 470 225
Résultat exceptionnel	(10 568 119)	(10 118 919)
Participation des salariés		
Impôts sur les bénéfices	6 483 743	5 112 712
RÉSULTAT NET	29 908 916	11 238 594

BILAN DE SA ORPEA

Actif (en euros)	31/12/2016			31/12/2015
	Brut	Amort. et provisions	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles	271 445 691	1 940 795	269 504 896	283 350 875
Immobilisations corporelles	378 031 953	139 992 479	238 039 474	181 116 630
Immobilisations financières	1 072 713 391	18 371 627	1 054 341 764	1 104 018 634
Total actif immobilisé	1 722 191 034	160 304 901	1 561 886 133	1 568 486 140
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours	43 837 841	1 188 655	42 649 186	58 522 245
Avances sur commandes	4 030 636		4 030 636	4 389 475
Clients et comptes rattachés	18 297 065	6 085 835	12 211 230	13 532 457
Autres créances	1 991 003 484	13 461 368	1 977 542 116	1 720 834 842
Valeurs mobilières de placement	19 232 763		19 232 763	11 232 763
Disponibilités	327 191 402		327 191 402	265 272 241
Charges constatées d'avance	10 039 006		10 039 006	9 254 733
Total actif circulant	2 413 632 197	20 735 858	2 392 896 339	2 083 038 756
Charges à répartir				-
Écart de conversion actif				
TOTAL DE L'ACTIF	4 135 823 232	181 040 760	3 954 782 475	3 651 524 897

Passif (en euros)	31/12/2016	31/12/2015
CAPITAUX PROPRES		
Capital	75 342 114	75 342 114
Primes et réserves	526 953 669	569 526 433
Report à nouveau	466 713	901 676
Résultat de l'exercice	29 908 916	11 238 594
Provisions réglementées	7 069 252	6 391 832
Total capitaux propres	639 740 663	663 400 650
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	39 016 945	34 907 689
DETTES		
Emprunts et dettes financières	2 661 957 944	2 278 936 390
Avances sur commandes en cours	4 418 048	5 143 947
Fournisseurs et comptes rattachés	42 967 781	45 385 852
Dettes fiscales et sociales	97 760 664	79 636 509
Autres dettes	429 646 414	518 146 888
Produits constatés d'avance	37 451 087	25 966 970
Total dettes	3 274 201 939	2 953 216 557
Écart de conversion passif	1 822 928	
TOTAL DU PASSIF	3 954 782 475	3 651 524 896

NOTES ANNEXES SUR LES COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2016

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

1 Règles, méthodes comptables, faits significatifs et événements postérieurs à la clôture de l'exercice	215	2 Commentaires sur les comptes	218
1.1 Règles comptables	215	2.1 Bilan	218
1.2 Principales méthodes comptables	215	2.2 Compte de résultat	228
1.3 Restructurations internes	217	3 Engagements financiers et autres informations	230
1.4 Faits importants de la période	217	3.1 Engagements hors bilan	230
1.5 Faits postérieurs à la clôture de l'exercice	218	3.2 Effectifs	231
		3.3 Avantages accordés aux mandataires sociaux	231

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

1.1 Règles comptables

La Société applique les dispositions du règlement ANC n° 2016-07 modifiant le règlement n° 2014-03 relatif au Plan comptable général.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables, à l'exception de la première application du règlement (cf. paragraphe « Changement de méthode comptable ») ;
- indépendance des exercices ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques. Rappelons toutefois que les autorisations d'exploitation et les titres de participations détenus avant cette date ont été réévalués dans le cadre des opérations de fusions comptabilisées en 1998.

Changement de méthode comptable

Les modifications introduites au PCG par le règlement 2015-06 de l'ANC sont applicables pour la première fois aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016.

1.2 Principales méthodes comptables

Les principales méthodes comptables utilisées sont les suivantes :

1.2.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont composées principalement :

- des autorisations d'exploitation de lits d'Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD), présentées dans la rubrique « Fonds commercial ».

La durée d'utilité de ces autorisations est considérée comme indéfinie, en cohérence avec la position de place retenue par le secteur. Cette position se fonde sur les constats, confortés par l'expérience passée du Groupe, que la probabilité d'un retrait ou de l'absence de renouvellement des autorisations est faible puisque le Groupe veille à exploiter ses établissements dans le respect des conditions et normes imposées par les différentes autorités de tutelle, et que les coûts encourus pour assurer le renouvellement des autorisations ne présentent pas de caractère significatif ;

- des malis techniques, présentés dans la rubrique « Autres immobilisations incorporelles ».

Les malis techniques correspondent, à hauteur de la différence entre le montant de la participation antérieurement détenue et la situation nette de la société absorbée, aux plus-values latentes sur éléments d'actifs comptabilisés ou non dans les comptes de l'absorbée déduction faite des passifs non comptabilisés en l'absence d'obligation comptable dans les comptes de la société absorbée.

Selon l'article 745-5 du règlement ANC n° 2015-06 modifiant le règlement ANC n° 2014-03 relatif au plan comptable général, les malis techniques sont affectés aux prorata des plus-values latentes estimées de manière fiable, le résiduel étant affecté le cas échéant en fonds de commerce.

Ces modifications concernent notamment l'amortissement des fonds commerciaux, le reclassement et l'amortissement des malis de fusions.

Une revue des durées d'utilisation des fonds commerciaux a été réalisée et n'a pas conduit à remettre en cause la présomption de durée d'utilisation non limitée introduite par le nouveau règlement. Les fonds commerciaux restent en conséquence non amortis.

En revanche, un test de dépréciation doit désormais être réalisé annuellement sur tous les fonds commerciaux non amortis. Ce test n'a pas conduit à constater une perte de valeur nécessitant la comptabilisation d'une dépréciation.

Les malis de fusion ont été reclassés au 1^{er} janvier 2016 dans les rubriques comptables correspondant aux sous-jacents auxquels ils sont affectés. Cette affectation a été réalisée selon l'affectation extra-comptable existante.

À compter de ce reclassement, le mali technique est amorti, déprécié ou rapporté au résultat, selon les mêmes règles et dans les mêmes conditions que les actifs sous-jacents auxquels il est affecté.

Les impacts de l'affectation des malis sont présentés dans le paragraphe 2.1.1 « Actif immobilisé, immobilisations incorporelles ». L'impact sur les amortissements de l'exercice est non significatif.

Ils doivent ensuite être soit amortis soit dépréciés suivant les mêmes méthodes que les actifs sous-jacents auxquels ils sont rattachés.

Figurent dans la rubrique « Autres immobilisations incorporelles » les malis techniques affectés aux autorisations d'exploitation de lits d'EHPAD, ainsi que les malis techniques résiduels non affectés, le cas échéant.

Des tests de dépréciation annuels ont été mis en œuvre pour les groupes d'actifs auxquels est affecté un fonds commercial non amorti et/ou un mali technique, tests qui consistent à comparer la valeur comptable à la plus élevée des deux valeurs suivantes :

- 1) Valeur d'utilité déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs générés par chacun des établissements dans lesquels ces actifs sont exploités.

L'actualisation est réalisée pour ces tests à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital du groupe ORPEA, représentatif du taux du secteur, et la valeur terminale est déterminée en appliquant un taux de croissance perpétuel évalué en fonction des perspectives de croissance de la Société au regard du potentiel d'évolution de son secteur d'activité, respectivement 7,5 % et 1,5 % au 31 décembre 2016.

- 2) Le cas échéant, valeur de cession, nette des coûts de sortie.

Si la valeur comptable est supérieure à la plus élevée de ces deux valeurs, une dépréciation est comptabilisée pour le montant de la différence.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties selon le mode linéaire et sur une durée de 1 à 5 ans.

1.2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles, constituées de terrains, constructions et aménagements, matériels et de mobilier, sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires), à leur coût de production ou à leur valeur d'apport.

Le mode d'amortissement retenu par la Société est le mode linéaire. Les amortissements sont calculés sur la durée d'utilité prévue de chaque immobilisation ou de chacun des composants ayant des durées d'utilité distinctes selon les critères suivants :

- Constructions et aménagements : 12 à 60 ans ;
- Installations techniques, matériel : 3 à 10 ans ;
- Autres : 3 à 10 ans.

Les autres immobilisations corporelles intègrent les malis de fusion affectés à des actifs corporels qui sont amortis selon les mêmes règles et durées que les actifs sous-jacents.

1.2.3 Participations, titres immobilisés et créances rattachées

À ce poste sont comptabilisées les valeurs des titres détenus dans le capital d'autres sociétés.

Conformément au décret n° 2005-1702 du 28 décembre 2005, la Société a opté pour la comptabilisation à l'actif du bilan des droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes liés à l'acquisition de titres immobilisés et de titres de placement, en majoration du coût d'acquisition des titres auxquels ils se rapportent.

Les frais relatifs aux titres de participation immobilisés font l'objet d'un amortissement fiscal sur cinq ans *via* le constat d'un amortissement dérogatoire.

Les titres de participation sont comptabilisés au coût d'acquisition ou à la valeur d'apport.

Les autres immobilisations financières intègrent les malis de fusion affectés à des titres de participation.

Lorsque la valeur d'inventaire des titres de participation et des malis de fusions qui leur sont affectés est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée à hauteur de la différence.

La valeur d'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 (voir paragraphe 1.2.1) ;
- 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

À ce poste figurent, évalués selon la méthode des coûts historiques, divers approvisionnements, petits équipements et matériels ainsi que les en-cours de production immobilière.

Les en-cours immobiliers correspondent aux stocks de charges foncières et de constructions détenus par la Société afin d'accompagner son développement et celui de ses filiales.

Le coût de revient correspond au coût d'acquisition et/ou aux coûts de production encourus pour amener les stocks dans l'état et à l'endroit où ils se trouvent. Les coûts de production comprennent les charges directes de production ainsi que les frais financiers directement attribuables à la production de l'ensemble immobilier.

Les frais de commercialisation directement affectables aux actifs cédés sont comptabilisés en en-cours immobiliers pendant la période de construction et constatés en charge à la date d'achèvement du bien immobilier.

Les programmes immobiliers en cours de développement sont :

- soit cédés à des tiers en bloc ou par lot ;
- soit cédés à des organismes de crédit-bail.

Le chiffre d'affaires, les coûts de construction et les marges correspondantes sont comptabilisés au compte de résultat à la date d'achèvement des travaux.

Le déstockage des biens immobiliers est enregistré au poste « Production stockée ».

Le cas échéant, les stocks sont dépréciés lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur comptable.

1.2.5 Clients et créances d'exploitation

Les créances et dettes sont évaluées à leur valeur nominale. Les créances sont, le cas échéant, dépréciées lorsque la valeur estimée d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances clients douteuses est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité de la Société à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues lors de la transaction. L'ancienneté des créances et un défaut de paiement au terme habituel du débiteur constituent des indicateurs de dépréciation d'une créance.

Sur la base de l'expérience passée, les taux de dépréciation des créances sont les suivants :

- créances 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 comptes à terme sans risque et de soldes bancaires créditeurs.

1.2.7 Provisions

La Société constate une provision lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis d'un tiers, dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci, et qu'elle peut être raisonnablement évaluée.

Au cas où ce passif n'est ni probable ni ne peut être raisonnablement évalué mais demeure possible, la Société fait état d'un passif éventuel dans ses engagements.

Les provisions pour litiges sociaux sont évaluées par la direction des affaires sociales en fonction des risques encourus par la Société et de l'état d'avancement des procédures en cours.

Les provisions pour litiges fiscaux sont évaluées par la direction financière après revue intégrale des contrôles en cours.

Le cas échéant, une provision peut être constituée sur certaines participations en fonction de la position de leur situation nette à la clôture de l'exercice et des engagements envers la Société.

Les provisions réglementées concernent l'amortissement dérogatoire au titre des frais sur titres de participation immobilisés.

1.2.8 Emprunts

Les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur valeur nominale, nette des frais d'émission associés qui sont enregistrés en résultat d'exploitation.

En cas de couverture de la charge d'intérêt future, la dette financière dont les flux sont couverts reste comptabilisée au coût amorti.

Les dettes financières intègrent les emprunts à court et long terme et les prêts relais immobiliers qui sont constitués de concours bancaires affectés au financement d'immeubles d'exploitation récemment acquis ou en cours de construction.

Les coûts d'emprunt sont étalés sur la durée de l'emprunt sauf s'ils sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif. Dans ce cas, ils sont incorporés au coût de l'actif.

1.2.9 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 2016, 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.

1.2.10 Transactions en devises étrangères

Les créances et dettes exprimées en devises étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la clôture de l'exercice lorsqu'elles ne font pas l'objet d'une couverture de change spécifique. Les écarts de conversion en résultant sont inscrits au bilan dans les rubriques prévues à cet effet. Les écarts de conversion actifs font l'objet d'une provision pour risques.

1.3 Restructurations internes

Afin de rationaliser son organigramme, la Société a réalisé, en fin d'exercice, des opérations de fusion de deux de ses filiales : SA Gerone Corp et SAS Rive Ardente.

Les différents éléments de l'actif et du passif de ses filiales sont repris dans les comptes de la société ORPEA à la date d'effet de leur apport en 2016.

1.4 Faits importants de la période

Depuis le 1^{er} janvier 2016, la Société a poursuivi son développement en procédant à l'ouverture de trois établissements à l'issue de la réalisation de constructions initiées au cours des exercices antérieurs. Ces établissements sont situés principalement en région parisienne.

ORPEA a également poursuivi sa politique de croissance externe, principalement par :

- en France, l'acquisition d'une société exploitant un établissement à Croisilles et une prise de participation complémentaire de 57,46 % dans le groupe Familisanté (cinq établissements), portant ainsi la participation à 98,41 % ;

1.2.11 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est composé essentiellement :

- 1) Des prestations de services réalisées dans le cadre de l'hébergement et des soins apportés aux résidents. Il est enregistré dès lors que la prestation est réalisée.

Le prix de journée est pris en charge :

- par le résident, pour la partie « hébergement »,
- par le résident et le département, pour « l'aide à la dépendance » (un arrêté du Conseil Général prévoit le tarif journalier en fonction du niveau de dépendance des résidents et des dépenses prévisionnelles),
- par la Caisse Régionale d'Assurance Maladie pour la partie « dotation soins » (un arrêté de la CRAM prévoit le tarif journalier en fonction du niveau de la dépendance des résidents et des dépenses prévisionnelles) ;

- 2) Des opérations de cessions à des tiers d'ensembles immobiliers construits ou restructurés par la Société. Le déstockage correspondant est comptabilisé en « production stockée ».

1.2.12 Impôts

La société ORPEA est mère du groupe d'intégration fiscale qu'elle forme avec ses filiales dont elle détient au moins 95 % du capital.

La société ORPEA, comme chacune des filiales du périmètre fiscal, supporte l'impôt sur les sociétés calculé sur ses propres résultats.

1.2.13 Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE)

La 3^e loi de finances rectificative pour 2012 a mis en place le CICE à compter du 1^{er} janvier 2013. Ce crédit d'impôt est comptabilisé dans les comptes annuels de la Société en réduction des charges de personnel.

Le montant du CICE a notamment permis de maintenir le niveau des investissements destinés à financer les nécessaires travaux de rénovation et de restructuration des établissements existants ainsi que la construction et l'ouverture de nouveaux établissements, permettant ainsi la pérennisation et la création d'emplois. Il a également permis de mettre en place une mutuelle pour la majeure partie des salariés de la Société.

Ces opérations ont conduit à la constatation de malis de fusion à hauteur de 4 579 K€ affectés en « autres immobilisations incorporelles » pour 1 834 K€ et en « immobilisations corporelles » pour 2 745 K€.

- en Pologne, l'acquisition du Groupe MEDI-SYSTEM portant sept établissements (704 lits).

Enfin la Société 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.

À noter que dans le cadre d'une réorganisation juridique, ORPEA SA a cédé sa participation dans la filiale suisse SENEVITA au sous-groupe ORPEA Suisse.

En 2016, la Société a émis de nouveaux emprunts de type *Schuldscheindarlehen* pour un montant de 291,5M€.

1.5 Faits postérieurs à la clôture de l'exercice

Le groupe ORPEA a poursuivi son développement à l'international en acquérant le groupe ANAVITA de six établissements en République Tchèque (932 lits) et le Groupe Dr. Dr. Wagner de 18 établissements en Autriche (1 812 lits).

2 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

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

2.1 Bilan

2.1.1 Actif immobilisé

Immobilisations incorporelles

La variation des valeurs brutes des immobilisations incorporelles se détaille comme suit :

Valeur brute	Début de l'exercice	Augmentation	Diminution	Reclassement	Fusion	Fin de l'exercice
Frais d'établissement	2 910				9 039	11 949
Concessions, brevets	1 307 872	8 423	462		9 711	1 325 544
Fonds commercial	280 568 063	5 174 715		(218 677 250)	4 916 684	71 982 211
Autres immob. incorp.	1 515 985	730 704		194 171 328		196 418 016
Acomptes sur immob. incorp.	1 781 789			(73 822)		1 707 967
TOTAL	285 176 619	5 913 842	462	(24 579 744)	4 935 434	271 445 691

Les malis techniques d'un montant de 218 677 K€ ont été affectés aux actifs sous-jacents de la façon suivante :

- en autres immobilisations incorporelles pour un montant de 194 171 K€, intégralement allouées en fonds commercial ;

- en autres immobilisations corporelles, allouées en construction, pour 5 090 K€ ;

- en autres immobilisations financières, allouées en titres de participation, pour 19 415 K€.

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	201	68		9 039	9 308
Concessions, brevets	1 106 657	46 797	72	8 962	1 162 345
Fonds commercial	0				0
Autres immob. incorp.	718 885	50 256			769 141
Acomptes sur immob. incorp.	0				0
TOTAL	1 825 743	97 123	72	8 962	1 940 795

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	7 098 643	21 120		1 614 497	1 131 177	9 865 437
Constructions	197 319 344	4 878 873	1 756 799	38 704 468	4 484 456	243 630 343
Inst. techniques et générales	50 654 887	3 047 108	63 663		551 089	54 189 422
Mat. de transport	499 567					499 567
Immobilisations en cours	17 405 964	21 145 957	921 719	(8 963 853)	172 038	28 838 387
Autres immo. corp.	33 553 653	3 846 405	459 662	3 651 440	416 963	41 008 797
TOTAL	306 532 058	32 939 463	3 201 843	35 006 552	6 755 723	378 031 953

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	24 306	(4 364)				19 942
Constructions	61 494 506	9 347 713	700 829	(267 664)	190 078	70 063 804
Inst. techniques et générales	39 032 985	3 871 137	50 271		432 344	43 286 195
Mat. de transport	392 828	36 569				429 397
Autres immo. corp.	24 470 801	1 858 227	399 679		263 793	26 193 141
TOTAL	125 415 425	15 109 282	1 150 779	(267 664)	886 215	139 992 479

Immobilisations financières

La variation des valeurs brutes des immobilisations financières se détaille comme suit :

Valeur brute	Début de l'exercice	Augmentation	Diminution	Reclassement	Fusion	Fin de l'exercice
Titres de participation	1 050 906 986	42 480 329	101 647 246	365	(8 044 938)	983 695 496
Autres titres de participations	6 985					6 985
Créances rattachées à des participations	55 791 126	8 000 000				63 791 126
Prêts	8 684 260	1 073 622	15 987		58 448	9 800 343
Autres immo. financières	4 000 905	49 737 407	57 734 324	19 415 453		15 419 441
TOTAL	1 119 390 262	101 291 358	159 397 557	19 415 818	(7 986 490)	1 072 713 391

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

- une augmentation de 42 M€ relative principalement à l'acquisition du groupe MEDISYSTEM en Pologne pour 20 M€ et à la prise de participation complémentaire dans Familisanté pour 19 M€ ;

- une diminution provenant de la cession des titres de la filiale suisse SENEVITA au sous-groupe ORPEA Suisse pour 102 M€.

La variation des « autres immobilisations financières » provient principalement des mouvements au titre des actions propres ainsi que l'affectation comptable des malis de fusion.

Les « prêts » et « autres immobilisations financières » se ventilent comme suit :

	31/12/2016	À moins de 1 an	À plus de 1 an
Prêts	9 800 343	24 238	9 776 105
Dépôts et cautionnements	3 055 862		3 055 862
Affectation des malis	8 515 216		8 515 216
Actions propres	3 848 364	3 848 364	
TOTAL	25 219 784	3 872 602	21 347 182

L'Assemblée Générale du 29 juin 2006 a autorisé un programme de rachat d'actions. Ce programme a diverses finalités : il est destiné à permettre à la Société notamment d'assurer la liquidité et d'animer le marché, d'optimiser sa gestion des capitaux propres.

Le nombre d'actions d'autocontrôle détenues est de 56 819 pour un montant de 3,8 M€ au 31 décembre 2016.

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	15 332 520	3 000 000			18 332 520
Prêts	39 107				39 107
TOTAL	15 371 627	3 000 000	0	0	18 371 627

2.1.2 Liste des filiales et participations

Société	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2016	Valeur comptable des titres 2016	
					Brut	Net
SCI Route des Écluses	303 374	99 %	184 996	2 454 280	303 374	303 374
SCI Les Rives d'Or	1 524	99 %	42 377	1 919 003	933 755	933 755
SCI du Château	1 524	99 %	374 590	3 357 453	1 353 340	1 353 340
SCI Tour Pujols	1 524	99 %	366 180	2 700 235	1 364 795	1 364 795
SCI La Cerisaie	1 524	99 %	48 403	2 235 204	47 224	47 224
SCI Val de Seine	1 524	99 %	(566 706)	(3 752 187)	711 307	711 307
SCI Clisouet	1 524	99 %	437 439	2 217 544	1 494	1 494
SCI Âge d'Or	2 549 161	99 %	27 277	12 246 157	6 234 540	6 234 540
SCI Gambetta	1 524	99 %	143 662	5 513 080	1 509	1 509
SCI Croix Rousse	1 524	99 %	126 077	4 708 543	1 509	1 509
SCI Les Dornets	1 524	99 %	(17 223)	1 221 278	1 494	1 494
SCI Château d'Angleterre	1 646	99 %	287 285	8 326 740	1 763 577	1 763 577
SCI Montchenot	1 524	99 %	73 922	10 897 669	1 286 933	1 286 933
SCI 115 rue de la Santé	1 524	90 %	(1 960 482)	9 657 283	1 372	1 372
SCI Abbaye	1 524	90 %	(787 515)	(5 564 164)	344 410	344 410
SCI Les Tamaris	1 524	99 %	87 474	2 361 947	1 357	1 357
SCI Passage Victor Marchand	1 524	99 %	(626 171)	2 424 927	1 509	1 509
SCI Fauriel	1 524	99 %	1 859 142	(9 724 340)	1 618 841	1 618 841
SCI Port Thureau	1 524	99 %	(1 396)	1 230 438	63 708	63 708
SCI de l'Abbaye	1 524	99 %	327 134	1 227 529	1 509	1 509
SCI Les Maraîchers	1 524	99 %	522 133	2 599 684	99 595	99 595
SCI Bosguerard	1 524	99 %	121 885	1 266 990	1 274 306	1 274 306
SCI Le Vallon	1 524	90 %	(1 984 757)	2 519 790	2 033 228	2 033 228
SCI Brest Le Lys Blanc	1 524	98 %	(1 048 698)	(14 777 496)	1 494	1 494
SCI Bel Air	1 524	99 %	(130 865)	(223 827)	335 837	335 837
SAS CLINEA	194 008 608	100 %	45 864 270	323 452 617	203 855 563	203 855 563
SARL Les Matines	7 622	100 %	(109 188)	(3 691 974)	7 622	7 622
SARL Bel Air	1 265 327	100 %	287 383	4 434 038	840 604	840 604
SARL Amarmau	7 622	100 %	(36 864)	(1 135 566)	7 622	7 622
SARL 94 Niort	231 000 000	100 %	13 361 956	278 646 968	231 000 000	231 000 000
SARL 95	7 700	100 %	(92 817)	(809 120)	7 700	0
SCI Sainte Brigitte	1 525	100 %	(29 668)	(694 511)	1 524	1 524
SARL VIVREA	150 000	100 %	78 928	(3 406 672)	150 000	150 000
SA LES CHARMILLES	76 225	98 %	234 457	4 475 501	3 094 117	3 094 117
SCI KOD'S	22 650	100 %	60 771	646 426	68 116	68 116
SARL LA BRETAGNE	277 457	100 %	19 536	(1 409 306)	41 300	41 300
SARL RÉSIDENCE LA VÉNITIE	13 300	100 %	(62 524)	(636 521)	796 267	796 267
SARL L'ATRIUM	7 622	100 %	98 168	(524 867)	985 140	985 140

Société	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2016	Valeur comptable des titres 2016	
					Brut	Net
SA BRIGE	9 200 000	100 %	(83 783)	7 758 251	670 000	670 000
SRLORPEA ITALIA	3 350 000	5 %	(5 079 876)	4 258 792	682 862	682 862
SCI LES TREILLES	15 245	99,99 %	57 902	2 298 436	2 363 698	2 363 698
SCI LES MAGNOLIAS	1 525	99 %	(342 523)	(3 373 255)	1 510	1 510
SCI le Barbaras	182 939	100 %	174 696	6 679 475	821	821
SARL DOMEA	100 000	100 %	(6 324)	173 106	100 000	100 000
SARL 96	7 700	90 %	(1 906 944)	894 430	6 930	6 930
SCI BEAULIEU	3 049	100 %	(20 894)	(80 705)	30 490	0
SAS LA SAHARIENNE	1 365 263	100 %	(242 008)	(1 270 068)	5 712 440	5 712 440
SARL ORPEA DEV	100 000	100 %	(1 164)	873 640	100 000	100 000
SAS ORGANIS	37 000	100 %	175 154	96 397	11 775 946	9 825 946
GRUPO CARE	63 921	100 %	1 646 956	52 627 350	19 228 321	19 228 321
DINMORPEA	5 000	100 %	468 191	677 621	5 000	5 000
SRL CASA MIA IMMOBILIARE	20 000 000	100 %	564 088	14 897 860	13 089 120	13 089 120
SA ORPEA BELGIUM	81 500 000	99,99 %	4 683 819	175 771 564	65 479 233	65 479 233
SA DOMAINE DE CHURCHILL	815 012	100 %	77 538	17 357 774	12 135 729	12 135 729
SA DOMAINE DE LONGCHAMP	65 026	10 %	(69 184)	11 957 173	1 414 449	1 414 449
SA LONGCHAMPS LIBERTAS	600 000	100 %	(3 373 937)	(2 323 399)	554 719	554 719
SA RS DOMAINE DE CHURCHILL	265 039	100 %	(77 825)	302 644	3 075 311	3 075 311
TRANSAC CONSULTING CORPORATION	3 009	100 %	23 494	14 021	1 823 231	1 823 231
SAS Résidence St Luc	37 200	100 %	(55 263)	(4 441 462)	2 644 007	0
SARL Benian	1 000	20 %	(372)	(42 276)	300 200	0
SCI JEM II	152	90 %	62 601	556 501	883 500	883 500
SARL La Doyenne de Santé	8 000	50 %	473 896	144 075	1 267 425	1 267 425
SCI Douarnenez	1 500	100 %	(171 320)	(1 645 634)	1 485	1 485
SCI Barbacane	1 524	1 %	25 951	977 775	15	15
SCI Selika	10 671	0,14 %	(17 768)	5 640 291	15	15
SCI SLIM	762	100 %	91 470	981 254	1 830	1 830
SCI SAINTES BA	1 524	1 %	(279 256)	3 046 313	15	15
SCI Les Ânes	1 000	0,10 %	92 603	(1 897 056)	1	1
SARL L'Ombrière	8 000	100 %	29 902	(762 542)	822 027	0
SAS MDR La Chêneraie	254 220	2 %	131 378	(824 246)	146 044	146 044
SARL IDF résid Ret. Le Sophora	7 622	10 %	276 369	(1 184 350)	80 000	80 000
SNC les Jardins d'Escudie	100 000	100 %	(149 493)	(4 648 034)	824 310	824 310
SA Résidence du Moulin	38 112	100 %	(247 521)	(3 098 545)	2 100 466	0
SC Les Praticiens	87 600	0,08 %	1 580	67 106	67 009	0
SAS Résidence La chêneraie	2 537 040	100 %	100 897	6 330 821	7 324 746	7 324 746

Société	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2016	Valeur comptable des titres 2016	
					Brut	Net
SA EMCEJIDEY	293 400	100 %	66 657	2 754 200	4 419 887	4 419 887
SARL Résidence du Parc	18 560	100 %	(14 083)	(29 397)	5 810	5 810
SCI du Fauvet	1 524	10 %	(234 976)	(1 828 791)	68 306	68 306
OPCI	5 301 885	5,02 %	236 080	5 269 666	479 732	479 732
SAS SFI France	4 000 000	51 %	(32 385)	856 126	23 305 520	23 305 520
SCI Ansi	22 867	0,1 %	129 661	5 501 125	40 399	40 399
SARL Viteal les Cèdres	50 000	100 %	(79 273)	(1 662 469)	85 039	0
SA Le Vieux Château	50 000	100 %	(20 693)	(1 572 943)	367 647	367 647
SAS Home La Tour	40 600	100 %	298 733	(113 917)	2 797 720	0
SAS MEDITER	69 650 000	100 %	2 640 445	130 808 881	169 198 343	169 198 343
SNC des Parrans	7 622	100 %	(15 165)	(385 280)	1 399 856	0
SAS Holding Mandres	8 000	100 %	115 865	966 068	3 325 832	3 325 832
SNC Les Acanthes	7 622	100 %	(99 998)	(413 458)	1 468 434	0
SA Le Clos St Grégoire	38 173	100 %	(349 912)	1 683 577	4 676 964	4 676 964
SA Immobilière de Santé	7 828 400	49 %	11 063 000	30 935 000	13 210 000	13 210 000
SARL Domidom	4 992 525	100 %	(898 103)	(2 875 878)	12 566 082	9 566 082
GCS	100 000	12,50 %	0	1 016 576	23 300	23 300
SAS Immo Nevers	5 000	100 %	(59 747)	4 277 941	5 000	5 000
SCI Castelviel	152	50 %	(436 464)	(2 965 125)	763 650	0
SAS St Jean	16 000	100 %	352 146	166 684	3 135 916	3 135 916
SCI Super Aix	228 674	13 %	(57 431)	1 876 011	478 537	478 537
SAS Actiretraite Montgeron	4 000	100 %	(86 703)	(1 342 967)	746 843	0
Groupe SILVERCARE	4 975 000	100 %	6 251 624	54 039 921	65 552 324	65 552 324
SCI Parc St Loup	150 000	100 %	(26 428)	(467 077)	149 079	0
SCI Larry	150 000	100 %	(8 542)	3 335 937	150 621	150 621
SA China Holding	1 000 000	100 %	(106 243)	672 603	1 000 000	1 000 000
SARL Résidence de Balbigny	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence Parc de Royat	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Maison de l'AAR	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence de L'Ambène	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence L'Angélique	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence Saint Martial	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence Marquisat	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence Parce des Noues	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence Les Pergolas	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence Du Lac	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence Saint Honorat	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Résidence L'Atrium	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000
SARL Les Jardins d'Aurillac	10 000	100 %	0	10 000	10 000	10 000

Société	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2016	Valeur comptable des titres 2016	
					Brut	Net
CEECSH	20 008 100	100 %	(1 101 066)	17 912 466	13 845 500	13 845 500
CHINA CO.	4 413 091	51 %	(1 209 098)	474 035	2 250 794	2 250 794
MEDI-SYSTÈME	80 750	100 %	263 018	7 888 506	20 225 193	20 225 193
SARL Primavera St Marc	100 000	100 %	(470 766)	2 177 852	18 002	18 002
Gevea Senior	nc	49 %	0	0	682 251	682 251
Gevea Immo	nc	49 %	0	0	406 945	406 945
SCI SENIOR +	nc	49 %	0	0	490	490
SAS Familisanté	4 851 200	57,46 %	105 366	(2 117 105)	18 771 865	18 771 865
SAS Résidence Normandie	7 700	100 %	(133 042)	91 382	1 694 170	1 694 170
SARL La Pergola	7 622	100 %	(49 741)	74 530	368 649	368 649
Autres titres					335 790	335 790
Autres titres (access)					194 505	194 505
TOTAL					983 695 496	965 362 976

2.1.3 Stocks et en-cours de production

	31/12/2016	31/12/2016	31/12/2016	31/12/2015
	Brut	Provisions	Net	Net
Petits matériels et fournitures	1 798 282		1 798 282	1 764 449
En-cours immobiliers	42 039 559	1 188 655	40 850 904	56 757 797
TOTAL	43 837 841	1 188 655	42 649 186	58 522 245

Les en-cours de production immobilière d'un montant net de 40 850 904 € incorporent les frais financiers supportés pendant la période de construction qui s'élèvent à la clôture 3 884 697 contre 4 708 676 € à fin 2015.

Ces frais financiers ont été capitalisés au taux moyen de 4,15 % comme en 2015.

2.1.4 Créances

	31/12/2016	31/12/2016	31/12/2016	31/12/2015
	Brut	Provisions	Net	Net
Clients et comptes rattachés	18 297 065	6 085 835	12 211 230	13 532 457
Créances fiscales et sociales	50 422 264		50 422 264	68 596 576
Groupe et associés	1 684 383 859		1 684 383 859	1 430 399 233
Débiteurs divers	256 197 362	13 461 368	242 735 994	221 839 034
TOTAL	2 009 300 549	19 547 203	1 989 753 346	1 734 367 300

L'ensemble des créances ont une échéance à moins d'un an.

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

	Début de l'exercice	Dotations de l'exercice	Reprise de l'exercice	Fusions	Fin de l'exercice
Créances clients et comptes ratt.	5 668 795	2 771 889	2 369 847	14 997	6 085 835
Autres débiteurs divers	5 477 739	8 049 284	65 655		13 461 368
TOTAL	11 146 533	10 821 173	2 435 502	14 997	19 547 203

2.1.5 Inventaires des valeurs mobilières

Valeur Nette Comptable	31/12/2015	Acquisitions	Cessions	Provisions	Fusion	31/12/2016
Comptes à terme *	11 139 882	42 000 000	34 000 000			19 139 882
Actions réservées aux salariés	92 881					92 881
(en nombre)	(2 711)					(2 607)

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

2.1.6 Composition du capital social

	Nombre d'actions émises	Capital	Primes et réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Prov. réglementées	Dividendes	Total des capitaux propres
Au 31/12/2014	55 567 893	69 459 866	425 097 055	3 220 202	7 511 357	4 815 761	0	510 104 241
Affectation du résultat			(34 624 431)	(2 318 526)	(7 511 357)		44 454 314	0
Exercice BSAAR	169 210	211 513	5 827 996					6 039 509
Exercice OCEANE	4 536 588	5 670 735	173 225 810					178 896 545
Dividendes							(44 454 314)	(44 454 314)
Provisions réglementées						1 576 071		1 576 071
Résultat au 31/12/15					11 238 594			11 238 594
Au 31/12/2015	60 273 691	75 342 114	569 526 433	901 676	11 238 594	6 391 832	0	663 400 650
Affectation du résultat			(42 572 764)	(434 963)	(11 238 594)		54 246 322	0
Dividendes							(54 246 322)	(54 246 322)
Provisions réglementées						677 420		677 420
Résultat au 31/12/16					29 908 916			29 908 916
AU 31/12/2016	60 273 691	75 342 114	526 953 669	466 713	29 908 916	7 069 252	0	639 740 663

Le capital social s'élève à la clôture de l'exercice à 75 342 114 € et se compose de 60 273 691 actions d'une valeur nominale de 1,25 €.

L'Assemblée Générale du 23 juin 2016 a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2015 d'un montant unitaire de 0,90 € par action soit un total de 54 246 322 € versés en juillet 2016.

2.1.7 Provisions

	Début de l'exercice	Fusion	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (prov. utilisée)	Reprise de l'exercice (prov. non utilisée)	Fin de l'exercice
Litiges sociaux	4 469 713	19 223	3 267 831	807 389	1 046 579	5 902 799
Autres	30 437 976	164 542	2 673 821	20 193	142 000	33 114 146
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	34 907 686	183 765	5 941 652	827 582	1 188 579	39 016 945

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 2016, à 27 M€.

Dans un arrêt d'octobre 2016, le Conseil d'État a rendu une conclusion confirmant l'appréciation du Groupe. Toutefois, le Groupe, en accord avec ses conseils, a décidé de maintenir les

provisions déjà comptabilisées en attendant la décision définitive de l'Administration fiscale dans l'examen de son contentieux.

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.

2.1.8 Dettes

	31/12/2016	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2015
Emprunts et dettes financières	2 661 957 944		2 278 936 390	
Dettes à 1 an au plus		413 325 449		417 240 820
Dettes à plus de 1 an et moins de 5 ans		1 705 645 424		1 425 635 161
Dettes à plus de 5 ans		542 987 071		436 060 410
Fournisseurs et comptes rattachés	42 967 781		45 385 852	
Dettes à 1 an au plus		42 967 781		45 385 852
Dettes à plus de 1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Dettes fiscales et sociales	97 760 664		79 636 509	
Dettes à 1 an au plus		97 760 664		79 636 509
Dettes à plus de 1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Groupe et associés	344 396 371		438 869 143	
Dettes à 1 an au plus		344 396 371		438 869 143
Dettes à plus de 1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Dettes diverses	85 250 043		79 277 745	
Dettes à 1 an au plus		50 617 597		47 571 472
Dettes à plus de 1 an et moins de 5 ans		34 632 446		31 706 273
Dettes à plus de 5 ans				
TOTAL	3 232 332 804	3 232 332 804	2 922 105 640	2 922 105 640

Les emprunts souscrits sur l'exercice s'élèvent à 750 699 K€ et les emprunts remboursés à 229 200 K€.

Les dettes « Groupe et associés » sont constituées des comptes courants créditeurs avec les filiales du Groupe.

Le poste « Dettes diverses » comprend principalement les dépôts de garantie des résidents (35 M€) et des dettes liées au développement (36 M€).

Emprunts et dettes financières

Politique de financement du groupe ORPEA

Les besoins de financement ont augmenté compte tenu de la forte dynamique de croissance du Groupe. En effet, la société ORPEA finance non seulement des opérations de croissance pour ses propres besoins, mais également pour ses filiales, et principalement CLINEA.

Emprunts obligataires

ORNANE : le 9 juillet 2013, ORPEA a procédé au lancement d'un emprunt sous forme d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE) ayant pour date de jouissance le 17 juillet 2013 et pour échéance le 1^{er} janvier 2020. Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 198 M€, soit 4 260 631 obligations d'une valeur nominale unitaire de 46,56 €.

Les obligations portent intérêt au taux fixe de 1,75 % l'an sur toute la durée de l'emprunt, payable semestriellement à terme échu.

Covenants bancaires

Un certain nombre d'emprunts souscrits par la Société est conditionné au respect de ratios financiers qui s'apprécient au regard de la dette financière du Groupe.

Les ratios convenus sont les suivants :

$$R1 = \frac{\text{dette financière nette consolidée (hors dette immobilière)}}{\text{EBE consolidé} - 6 \% \text{ dette immobilière}}$$

et

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

Au 31 décembre 2016, ces deux ratios s'élèvent respectivement à 2,3 et 1,5 dans les limites imposées qui sont principalement, au 31 décembre 2016, de 5,5 pour R1 et de 2,0 pour R2.

2.1.9 Instruments financiers

Au 31 décembre 2016 comme au 31 décembre 2015, le portefeuille de dérivés se compose de contrats d'échanges de taux payeurs à taux fixes, contre Euribor, principalement 3 mois et des options de taux d'intérêts. Ces instruments dérivés ont soit un profil de nominal constant soit un profil amortissable. Ces instruments dérivés sont tous utilisés dans le cadre d'opérations de couverture conformes à l'article 372-2 du PCG.

À fin 2016, la maturité des dérivés de taux est la suivante :

	Échéancier				
	2017	2018	2019	2020	2021
Notionnel moyen (en millions d'euros)	2 200	2 198	2 196	2 189	2 192
Taux d'intérêt	1,2 %	1,1 %	0,8 %	0,8 %	0,6 %

À fin 2015, la maturité des dérivés était la suivante :

	Échéancier				
	2016	2017	2018	2019	2020
Notionnel moyen (en millions d'euros)	1 402	1 396	1 348	1 285	1 211
Taux d'intérêt	1,8 %	1,7 %	1,6 %	1,1 %	1,0 %

La juste valeur des instruments dérivés, de couverture au 31 décembre 2016, soit (83,2) M€, 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 2015, cette juste valeur s'élevait à (82,5) M€.

2.1.10 Divers

Charges à payer

	31/12/2016	31/12/2015
Emprunts et dettes financières	20 897 339	18 616 291
Fournisseurs et comptes rattachés	18 866 914	17 835 686
Dettes fiscales, sociales et divers	46 100 505	44 906 516
TOTAL	85 864 759	81 358 493

Produits à recevoir

	31/12/2016	31/12/2015
Créances financières	103 407	42 445
Clients et comptes rattachés	3 925 927	6 267 672
Autres créances	9 946 033	20 879 529
TOTAL	13 975 366	27 189 646

Charges constatées d'avance

	31/12/2016	31/12/2015
Exploitation	593 050	1 444 942
Financières	9 445 956	7 809 790
Exceptionnelles		
TOTAL	10 039 006	9 254 733

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

Produits constatés d'avance

	31/12/2016	31/12/2015
Exploitation	37 451 087	25 966 970
TOTAL	37 451 087	25 966 970

Ce poste enregistre d'une part les produits constatés d'avance au titre des projets immobiliers cédés en Vente en l'État Futur d'Achèvement (VEFA) pour un montant de 24 925 K€ et d'autre part la quote-part des forfaits soins restant à affecter sur les dépenses futures à hauteur de 12 526 K€.

Écarts de conversion passif

	31/12/2016	31/12/2015
Filiales suisses	1 822 928	0
TOTAL	1 822 928	0

2.1.11 Informations relatives aux parties liées

Entités	Autres créances	Autres dettes	Autres produits financiers	Charges financières
Filiales détenues à 100 % par le Groupe	1 684 383 859	344 396 371	83 446 624	16 938 565
Autres filiales	142 426 377	2 367 566	5 453 438	75 663

2.2 Compte de résultat

2.2.1 Chiffre d'affaires

	31/12/2016	31/12/2015
Exploitation de maisons de retraite	713 932 640	663 218 064
Cession de biens immobiliers	9 815 542	23 830 256
TOTAL	723 748 182	687 048 320

2.2.2 Produits d'exploitation

	31/12/2016	31/12/2015
Exploitation de maisons de retraite	713 932 640	663 218 064
Chiffre d'affaires lié à l'exploitation	713 932 640	663 218 064
Cession de biens immobiliers	9 815 542	23 830 256
Production immobilière immobilisée	30 262 926	6 884 983
Production stockée	(36 172 563)	(25 084 224)
Produits liés à l'activité immobilière	3 905 905	5 631 015
Autre production immobilisée	5 929 907	5 497 577
Subventions d'exploitation	226 790	84 731
Reprises prov. et transfert de charges	18 044 772	16 117 444
Autres produits	2 485 648	127 588
Autres produits d'exploitation	26 687 119	21 827 340
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	744 525 664	690 676 418

2.2.3 transfert de charges

	31/12/2016	31/12/2015
Coûts de restructuration et de développement	1 200 297	1 135 348
Frais portés à l'actif	5 124 715	5 152 298
Remboursements d'assurance	726 247	264 715
Remboursements de prévoyance	4 246 547	3 452 401
Remboursements de formation	2 727 239	2 612 934
Remboursements de maladie	198 726	128 730
Frais financiers activés sur projets immobiliers	1 404 022	2 009 460
Divers	3 074	2 446
TOTAL	15 630 867	14 758 334

2.2.4 Résultat financier

	31/12/2016	31/12/2015
Intérêts sur dettes bancaires et autres charges financières	(60 583 321)	(50 700 998)
Charges nettes sur instruments financiers	(29 498 519)	(31 003 994)
Perte de change	(36 946)	(230 996)
Provisions pour dépréciations de titres	(3 000 000)	(9 052 686)
Autres charges	(5 427)	(13 362)
Produits de participations	30 000 000	20 004 900
Produits nets sur comptes courants intra-groupe	41 885 834	41 146 757
Frais financiers capitalisés	1 404 022	2 009 460
Produits nets sur cession VMP	173 755	384 910
Gains de change	6 792	
Autres produits	2 465 506	5 514
RÉSULTAT FINANCIER	(17 188 304)	(27 450 495)

Les produits de participations en 2016 proviennent du versement de dividendes de CLINEA SAS.

2.2.5 Résultat exceptionnel

	31/12/2016	31/12/2015
Produits exceptionnels	155 282 924	49 967 098
Sur opération de gestion	690 536	616 724
Sur opération en capital	152 998 145	48 760 289
dont cession titres sociétés	114 402 098	5 000 000
Reprises sur provisions et transferts de charges	1 594 243	590 084
Charges exceptionnelles	165 851 043	60 086 016
Sur opération de gestion	3 804 132	3 003 060
dont coût d'acquisitions	1 200 297	1 135 348
dont frais de gardiennage	473 876	875 778
dont frais immobilier	752 588	837 113
Sur opération en capital	152 197 421	50 056 252
dont cession titres sociétés	112 547 117	4 435 880
Dotations exceptionnelles aux amort. et prov.	9 849 491	7 026 704
dont créances liées au développement	8 000 000	4 500 000
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(10 568 119)	(10 118 919)

	31/12/2016	31/12/2015
Plus ou moins-values sur sorties d'immobilisations	870 379	(1 234 406)
Frais de restructuration et de développement	(3 037 902)	(2 246 998)
Provisions pour débiteurs divers	(7 572 954)	(4 860 548)
Amortissements dérogatoires	(682 295)	(1 576 071)
Divers	(145 347)	(200 895)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(10 568 119)	(10 118 919)

2.2.6 Impôts

La société ORPEA en tant que société tête du Groupe d'Intégration Fiscale ORPEA, reprend les résultats fiscaux de ses filiales.

Le Groupe fiscal ne possède plus de déficits imputables, seules quelques filiales possèdent des déficits à imputer sur leurs propres bénéficiaires.

Au 31 décembre 2016, le résultat de l'Intégration Fiscale ORPEA s'élève à 116 447 594 € incluant le déficit fiscal d'ORPEA SA en tant que « société membre » d'un montant de 1 718 611 €.

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 bénéficiaires 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 6 483 743 € et se décompose comme suit :

	Avant IS	IS	Après IS
Résultat d'exploitation	64 149 083	(17 089 836)	47 059 247
Résultat financier	(17 188 304)	8 362 586	(8 825 718)
Résultat exceptionnel	(10 568 119)	3 575 597	(6 992 522)
IS sur dividendes & autres		(1 332 090)	(1 332 090)
RÉSULTAT COMPTABLE	36 392 660	(6 483 743)	29 908 916

Le décalage entre le régime fiscal et le traitement comptable des différentes opérations est susceptible de modifier la dette future d'impôt de la façon suivante :

■ réintégrations à venir sur les exercices futurs :

- plus-value latente sur fonds de commerce en sursis d'imposition issues des fusions : 43 610 K€,

- plus-value latente sur titres en sursis d'imposition issues des fusions : 24 419 K€,

- différence de change : 1 823 K€ ;

■ déductions à venir sur les exercices futurs :

- Organic : 1 178 K€,
- plus-value latente OPCVM : 4 K€.

3 ENGAGEMENTS FINANCIERS ET AUTRES INFORMATIONS

3.1. Engagements hors bilan

Engagements liés au financement

Engagements financiers

Obligations contractuelles (en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly...)	26 869	21 407
Nantissements, hypothèques et autres garanties	203 292	366 850
TOTAL	230 161	388 257

Obligations contractuelles (en milliers d'euros)	31/12/2016	Paielements dus par période		
		à moins de 1 an	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Dettes à long terme	2 661 957	413 325	1 705 645	542 987
Obligations en matière de location-financement	104 970	39 546	51 204	14 220
TOTAL	2 766 927	452 871	1 756 849	557 207

Crédits-baux

	Crédits-baux immobiliers	Crédits-baux mobiliers
Valeur d'origine	51 138 637	107 178 711
Redevances de l'exercice	4 009 852	20 977 925
Cumuls des redevances des exercices précédents	25 577 851	31 967 450
Dotation théorique de l'exercice	1 000 134	13 104 913
Cumuls des amortissements au titre des exercices précédents	6 574 819	40 057 309
Redevances restant à payer - à un an	16 186 086	21 988 707
Redevances restant à payer - à plus d'un an et jusqu'à cinq ans	8 165 032	41 654 292
Redevances restant à payer - à plus de cinq ans	14 220 067	0
Valeur de rachat	16 760 001	360 875

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 2016 à 11 568 K€ contre 9 737 K€ à fin 2015.

Les principales hypothèses actuarielles au 31 décembre 2016 sont les suivantes :

- taux de revalorisation : 1,50 % en tenant compte de l'inflation ;
- taux d'actualisation : 1,5 % ;
- âge de départ en retraite : 65 ans ;
- taux de charges sociales : conformes à ceux constatés en 2016.

Le montant versé par la Société au titre des indemnités de départ à la retraite s'élève, en 2016, à 390 068 €.

Il n'y a pas d'engagement significatif en matière de médailles du travail.

Autres engagements

Un abandon de créance avec clause de retour à meilleure fortune de 1 915 487 € avait été consenti en 2002 par ORPEA afin de soutenir sa filiale, la SA CLINIQUE du Docteur COURJON absorbée depuis par CLINEA SAS.

Concernant la participation de 49,9 % du capital de la société Immobilière de Santé, les engagements suivants, pour une possible prise de contrôle à 100 %, ont été échangés :

- promesse de cession à ORPEA entre le 1^{er} juillet 2018 et le 30 juin 2019 ;
- promesse d'achat par ORPEA entre le 1^{er} juillet 2019 et le 30 juin 2020.

ORPEA a accordé au bénéfice de la société belge INTORP une garantie de paiement des loyers pour quatre immeubles loués à des filiales belges.

3.2 Effectifs

Au 31 décembre 2016, les effectifs en équivalent temps plein de la SA ORPEA sont :

	31/12/2016	31/12/2015
Cadres	820	756
Employés/Ouvriers	8 399	7 979
TOTAL	9 219	8 735

3.3 Avantages accordés aux mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations brutes, honoraires hors taxes et avantages versés au cours de l'exercice 2016 aux mandataires sociaux de la société ORPEA SA s'est élevé à 2 525 K€.

Les jetons de présence des membres du Conseil d'Administration, relatifs à l'exercice 2016 et versés en 2017, s'élèvent à 381 K€.

7.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le paragraphe « Changement de méthode comptable » de la note 1.1 « Règles Comptables » de l'annexe qui expose les conséquences de la première application du règlement ANC 2015-06 sur la comptabilisation des malis techniques issus d'opérations de fusions.

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 et des malis techniques 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 et des malis de fusion affectés aux 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 10 mai 2017

Les Commissaires aux comptes

Saint Honoré BK&A

Emmanuel KLINGER

Deloitte & Associés

Joël ASSAYAH



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1 RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET ATTESTATION	236	8.3 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	238
8.1.1 Responsables du document de référence	236	8.3.1 Publications effectuées sur le site de l'AMF	238
8.1.2 Attestation du responsable	236	8.3.2 Publications effectuées au BALO	238
8.1.3 Contacts investisseurs	236	8.3.3 Publications effectuées sur le site Internet de la Société	239
8.2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	237	8.3.4 Publications effectuées sur le wire agréé par l'AMF	240
8.2.1 Commissaires aux comptes titulaires	237	8.4 TABLES DE CONCORDANCE	241
8.2.2 Commissaires aux comptes suppléants	237	8.4.1 Table de concordance entre le document de référence et le rapport de gestion	241
8.2.3 Honoraires des Commissaires aux comptes pris en charge au titre de l'exercice 2016	237	8.4.2 Table de concordance du rapport financier annuel	241
		8.4.3 Table de concordance du document de référence	242

8.1 RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET ATTESTATION

8.1.1 RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

M. Yves Le Masne, Directeur Général.

8.1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant en pages 137 à 172 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société

et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Puteaux, le 19 mai 2017

8.1.3 CONTACTS INVESTISSEURS

ORPEA

Yves Le Masne – Directeur Général – Tél. : 01 47 75 78 07

Steve Grobet – Investor Relations Officer – Tél. : 01 47 75 74 66 – s.grobet@orpea.net

8.2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

8.2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

■ Saint Honoré BK&A

Représentée par M. Emmanuel KLINGER
140, rue du Faubourg Saint-Honoré – 75008 Paris

Le cabinet Saint Honoré BK & A a été nommé pour la première fois à l'Assemblée Générale du 27 juin 2008, pour une durée de six exercices. Son mandat a été renouvelé à l'Assemblée Générale du 25 juin 2014, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

■ Deloitte & Associés

Représentée par M. Joël ASSAYAH
185, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine

Le cabinet Deloitte & Associés a été nommé pour la première fois par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2006, en remplacement de la société VADEMECUM démissionnaire pour convenances personnelles. Son mandat lui a été confié, à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2006, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Il a été renouvelé par l'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2016, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

8.2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

■ SAINT HONORÉ SEREG

Suppléant de Saint Honoré BK & A
140, rue du Faubourg Saint-Honoré – 75008 Paris

Nommé lors de l'Assemblée Générale du 25 juin 2014, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

■ BEAS

Suppléant de Deloitte & Associés
7-9, Villa Houssay – 92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé en même temps et la même durée que le cabinet Deloitte & Associés, pour remplacer Mme Françoise VAINQUEUR, co-Commissaire aux comptes suppléant, démissionnaire pour convenances personnelles.

8.2.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES PRIS EN CHARGE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

	Deloitte				Saint-Honoré Partenaires			
	Commissaire aux comptes (Deloitte & Associés)		Réseau		Commissaire aux comptes (Saint-Honoré BK&A)		Réseau	
(en milliers d'euros)	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
■ Émetteur	1 033	69 %	n/a		898	76 %	n/a	
■ Filiales intégrées globalement	445	29 %	722	65 %	291	24 %		
Sous-total	1 478	98 %	722	65 %	1 189	100 %	-	0 %
Services autres que la certification des comptes								
■ Émetteur	30	2 %		0 %				
■ Filiales intégrées globalement			367	35 %				
Sous-total	30	2 %	367	35 %	-	0 %	-	0 %
TOTAL	1 508	100 %	1 088	100 %	1 189	100 %	-	0 %

8.3 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Cette liste est constituée du document d'information annuel, publié entre le 2 avril 2016 et le 15 mai 2017, 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.

8.3.1 PUBLICATIONS EFFECTUÉES 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
28/03/2017	Déclaration des positions courtes nettes n° 2017E470499
11/03/2017	Déclaration des positions courtes nettes n° 2017E468756
07/03/2017	Déclaration des positions courtes nettes n° 2017E468156
27/02/2017	Déclaration des positions courtes nettes n° 2017E467108
06/02/2017	Déclaration des positions courtes nettes n° 2017E464849
25/01/2017	Déclaration des positions courtes nettes n° 2017E463552
17/11/2016	Déclaration des positions courtes nettes n° 2016E456798
22/09/2016	Déclarations de participation, de franchissement de seuil, d'intention, etc., n° 216C2139
19/08/2016	Déclaration des positions courtes nettes n° 2016E446222
05/08/2016	Déclaration des positions courtes nettes n° 2016E444940
05/08/2016	Déclaration des positions courtes nettes n° 2016E444937
05/08/2016	Déclaration des positions courtes nettes n° 2016E444935
05/08/2016	Déclaration des positions courtes nettes n° 2016E444927
05/08/2016	Déclaration des positions courtes nettes n° 2016E444921
19/05/2016	Document de référence 2015
20/05/2016	Déclaration des positions courtes nettes n° 2016E431862
27/04/2016	Déclaration des positions courtes nettes n° 2016E427354
06/04/2016	Déclaration des positions courtes nettes n° 2016E423426

8.3.2 PUBLICATIONS EFFECTUÉES 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
12/05/2017	Avis préalable à l'AGM du 22 juin 2017
23/11/2016	Avis de convocation à l'AGO du 14 décembre 2016
07/11/2016	Avis préalable à l'AGO du 14 décembre 2016
13/07/2016	Bons, obligations et autres titres
01/07/2016	Sociétés commerciales et industrielles (Comptes annuels définitifs)
03/06/2016	Avis de convocation à l'AGM du 23 juin 2016
15/05/2016	Avis préalable à l'AGM du 23 juin 2016

8.3.3 PUBLICATIONS EFFECTUÉES SUR LE SITE INTERNET DE LA SOCIÉTÉ

Publiées sur le site d'ORPEA (www.orpea-corp.com).

Date de publication	Rubrique	Nature des documents
10/05/2017	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 28/04/2016
02/05/2017	Communiqués	Forte croissance du CA au 2 ^e trimestre 2017
18/04/2017	Communiqués	Deux nouvelles acquisitions fortement créatrices de valeur
07/04/2017	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/03/2017
29/03/2017	Documentation/Présentations	Résultats annuels 2016
28/03/2017	Communiqués	Forte croissance des résultats 2016
03/03/2017	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 28/02/2017
09/02/2017	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/01/2017
07/02/2017	Communiqués	Chiffre d'affaires 2016 supérieur à l'objectif : 2 842 M€ (+ 18,8 % vs 2015)
10/01/2017	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 30/12/2016
03/01/2017	Documentation/Autres informations réglementées	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 31/12/2016
14/12/2016	Communiqués	ORPEA renforce et féminise son Conseil d'Administration avec la nomination de deux nouveaux membres indépendants
12/12/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 30/11/2016
23/11/2016	Communiqués	Communiqué de mise à disposition des documents préparatoires à l'AGO du 14 décembre 2016
03/11/2016	Communiqués	Forte croissance du CA T3 2016 : + 16,8 % à 724,6 M€
03/11/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/10/2016
12/10/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Mise à disposition du rapport financier semestriel 2016
12/10/2016	Documentation/Rapports financiers	Rapport financier semestriel 2016
05/10/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 30/09/2016
28/09/2016	Communiqués	Forte progression des résultats du S1 2016
28/09/2016	Documentation/Présentations	Résultats semestriels 2016
01/09/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/08/2016
01/08/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 29/07/2016
20/07/2016	Communiqués	CA S1 2016 du CA S1 2016 : + 23 % à 1 381 M€
08/07/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 30/06/2016
07/07/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Ajustement du taux de conversion des ORNANE
05/07/2016	Communiqués	Acquisition du groupe espagnol Sanyres
01/07/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Bilan semestriel du contrat de liquidité
06/06/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/05/2016
20/05/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Mise à disposition du document de référence 2015
20/05/2016	Documentation/Rapports financiers	Document de référence 2015
09/05/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 29/04/2016
04/05/2016	Communiqués	CA T1 2016 en forte croissance : + 26,5 % à 680,5 M€
05/04/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/03/2016

8.3.4 PUBLICATIONS EFFECTUÉES SUR LE WIRE AGRÉÉ PAR L'AMF

Publiées sur le wire (www.businesswire.fr/portal/site/fr/).

Dates de publication	Nature des documents
10/05/2017	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
02/05/2017	Forte croissance du CA au 1 ^{er} trimestre 2017
18/04/2017	Deux nouvelles acquisitions fortement créatrices de valeur
07/04/2017	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
28/03/2017	Forte croissance des résultats 2016
03/03/2017	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
09/02/2017	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
07/02/2017	Chiffre d'affaires 2016 supérieur à l'objectif : 2 842 M€ (+ 18,8 % vs 2015)
10/01/2017	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
03/01/2017	Bilan annuel du contrat de liquidité contracté avec la Société de Bourse Gilbert Dupont
14/12/2016	ORPEA renforce et féminise son Conseil d'Administration avec la nomination de deux nouveaux membres indépendants
12/12/2016	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
09/12/2016	Modalités de mise à disposition ou de consultation des informations relatives à l'Assemblée Générale Ordinaire du 14 décembre 2016
23/11/2016	Modalités de mise à disposition ou de consultation des informations relatives à l'Assemblée Générale Ordinaire du 14 décembre 2016
03/11/2016	Forte croissance du CA T3 2016 : + 16,8 % à 724,6 M€
03/11/2016	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
12/10/2016	Communiqué de mise à disposition du rapport financier semestriel au 30 juin 2016
05/10/2016	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
27/09/2016	Forte progression des résultats du S1 2016
01/09/2016	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
01/08/2016	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
19/07/2016	CA S1 2016 du CA S1 2016 : + 23 % à 1 380,8 M€
08/07/2016	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
07/07/2016	Ajustement du taux de conversion des ORNANE
04/07/2016	Acquisition du groupe espagnol Sanyres : 18 établissements, 3 300 lits
01/07/2016	Bilan semestriel du contrat de liquidité contracté avec la Société de bourse Gilbert Dupont
06/06/2016	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
02/06/2016	Modalités de mise à disposition ou de consultation des informations relatives à l'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2016
20/05/2016	Mise à disposition du document de référence 2015
09/05/2016	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
04/05/2016	CA T1 2016 en forte croissance : + 26,5 % à 680,5 M€
05/04/2016	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social

8.4 TABLES DE CONCORDANCE

8.4.1 TABLE DE CONCORDANCE ENTRE LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET LE RAPPORT DE GESTION

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion requis par les dispositions légales et réglementaires. Le tableau ci-après identifie les pages du présent document de référence constituant les principaux éléments du rapport de gestion.

Rubrique	Pages
Activité et évolution des affaires du Groupe	138 à 141
Résultats des activités du Groupe	142 à 151
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels ou aux méthodes d'évaluation suivies les années précédentes	n/a
Événements récents	152 à 154
Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives	152
Délais de paiement des fournisseurs	150
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	48 à 49
Tableau des résultats sur les cinq derniers exercices	172
Principaux risques, gestion et couverture	155 à 167
Recherche et développement	147
Filiales et participations	168 à 171
Informations sociales, environnementales et sociétales	101 à 135
Mandataires sociaux et dirigeants (mandats, rémunération, transactions sur titres)	54 à 61 et 67 à 80
Capital social et actionnariat salarié	45 à 49
Rachat d'actions	49 à 50
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	49
Délégations accordées par l'Assemblée Générale	45 à 46
Rapport du Président du Conseil d'Administration (article L. 225-37 du Code de commerce) sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	53 à 93

8.4.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence, la table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le document de référence les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux dispositions du Code monétaire et financier, résultat de la transposition de la Directive européenne dite « Transparence » n° 2004/109/CE.

Rubrique	Pages
Comptes consolidés	174 à 209
Comptes annuels	212 à 231
Rapport de gestion	137 à 172
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	210
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	232 à 233
Attestation du responsable	236
Honoraires des Commissaires aux comptes	237
Rapport du Président du Conseil d'Administration (article L. 225-37 du Code de commerce) sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	52 à 93
Rapport des Commissaires aux comptes sur le contrôle interne	94

8.4.3 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

La table de concordance du document de référence permet d'identifier les informations prévues par l'annexe I du règlement (CE) n° 809/2004 du 29 avril 2004.

Dans le tableau ci-dessous, les pages mentionnées font référence au présent document de référence d'ORPEA déposé auprès de l'AMF.

Rubrique	Pages
1 : PERSONNES RESPONSABLES	
1.1 - Personnes responsables des informations	236
1.2 - Déclaration des personnes responsables	236
2 : CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
2.1 - Identité des contrôleurs légaux des comptes	237
2.2 - Changement éventuel de Commissaires aux comptes	n/a
3 : INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1 - Informations financières historiques sélectionnées	9 à 14
3.2 - Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	154
4 : FACTEURS DE RISQUES	155 à 167
5 : INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1 - Histoire et évolution de la Société	15 à 32
5.2 - Investissements	138 à 141, 177, 188 à 189
6 : APERÇU DES ACTIVITÉS DU GROUPE	
6.1 - Aperçu des activités	15 à 23
6.2 - Principaux marchés	33 à 39
6.3 - Éléments exceptionnels	n/a
6.4 - Brevets, licences et contrats industriels importants	n/a
6.5 - Position concurrentielle	35
7 : ORGANIGRAMME	
7.1 - Description sommaire du Groupe	193, 168 à 171 et 220 à 223
7.2 - Liste des filiales importantes	168 à 171 et 220 à 223
8 : PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES	
8.1 - Immobilisations corporelles importantes	145 à 146 et 191 à 193
8.2 - Contraintes environnementales pouvant influencer l'utilisation de ces immobilisations corporelles	114 à 119
9 : EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1 - Situation financière	142 à 147
9.2 - Résultat d'exploitation	142 à 144
10 : TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1 - Informations sur les capitaux de l'émetteur	45, 195 à 196
10.2 - Flux de trésorerie de l'émetteur	147 et 177
10.3 - Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	146 et 198 à 202
10.4 - Informations concernant toute restriction à l'utilisation de capitaux	n/a
10.5 - Informations concernant les sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements relatifs aux investissements	n/a
11 : RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	147

Rubrique	Pages
12 : INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
12.1 - Principales tendances ayant influé sur le Groupe depuis le 1 ^{er} janvier 2016	152 à 154 et 209
12.2 - Engagements ou événements importants susceptibles d'influer sur les perspectives du Groupe	153
13 : PRÉVISION OU ESTIMATION DU BÉNÉFICE	
13.1 - Déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur a fondé sa prévision ou son estimation	n/a
13.2 - Rapport élaboré par les contrôleurs légaux	n/a
14 : ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	
14.1 - Composition du Conseil d'Administration	54 à 61
14.2 - Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la Direction Générale	61 et 89
15 : RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	
15.1 - Montant de la rémunération versée et avantages en nature	67 à 79
15.2 - Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	n/a
16 : FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	
16.1 - Date d'expiration des mandats actuels	54
16.2 - Contrats de service prévoyant l'octroi d'avantages	77 et 95 à 99
16.3 - Les Comités du Conseil	65 à 66
16.4 - Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	78 à 79
17 : SALARIÉS	
17.1 - Nombre de salariés	102 à 106
17.2 - Participation et stock-options	47
17.3 - Accord de participation des salariés dans le capital	49
18 : PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1 - Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	48
18.2 - Existence de droits de vote différents	43 et 48
18.3 - Détention ou contrôle de l'émetteur	48
18.4 - Accord pouvant induire un changement de contrôle	49
19 : OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	95 à 99 et 208
20 : INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1 - Informations financières consolidées	173 à 210
20.2 - Informations financières pro forma	n/a
20.3 - États financiers	212 à 233
20.4 - Vérification des informations financières historiques annuelles	174 à 178
20.5 - Date des dernières informations financières	174 à 178
20.6 - Informations financières intermédiaires	154
20.7 - Politique de distribution de dividendes	48 à 49 et 147
20.8 - Procédures judiciaires et d'arbitrage	167
20.9 - Changement significatif de la situation financière ou commerciale	n/a

Rubrique	Pages
21 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1 - Capital social	45 et 195
21.2 - Acte constitutif et statuts	42 à 44
22 : CONTRATS IMPORTANTS	n/a
23 : INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	
23.1 - Déclaration ou rapport d'expert, informations concernant l'expert et déclaration de consentement	n/a
23.2 - Attestation de reproduction fidèle des informations provenant d'une tierce partie	n/a
24 : DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	238 à 240
25 : INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	168 à 171, 193 et 220 à 223

Conception et réalisation : **côtécorp.** Tél. : 01 55 32 29 74

Crédits photos : © ORPEA - iStock by Getty Images.



la vie continue avec nous

CONTACT

12, rue Jean Jaurès - CS 10032
92 813 Puteaux Cedex

Email : financegroupe@orpea.net

www.orpea-corp.com