



Document de référence 2015

Incluant le rapport financier annuel



ORPEA

LA VIE CONTINUE AVEC NOUS



SOMMAIRE

1	PRÉSENTATION DU GROUPE ORPEA ET DE SES MARCHÉS	3	5	RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2015	113
1.1	Chiffres clés d'ORPEA	5	5.1	Panorama de l'exercice 2015	114
1.2	L'activité du groupe ORPEA	11	5.2	Examen de la situation financière et du résultat au 31 décembre 2015	118
1.3	Les piliers du modèle ORPEA	19	5.3	Examen des comptes sociaux au 31 décembre 2015	124
1.4	Un secteur à fortes barrières à l'entrée, porté par des besoins croissants	27	5.4	Perspectives et événements survenus depuis le 1 ^{er} janvier 2016	128
			5.5	Gestion des risques	130
			5.6	Annexes	142
2	PRINCIPALES INFORMATIONS RELATIVES À LA SOCIÉTÉ	35	6	COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015	147
2.1	Principales dispositions statutaires	36	6.1	États financiers consolidés au 31 décembre 2015	148
2.2	Informations sur le capital social	39	6.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	182
3	GOVERNANCE D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE	47	7	COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2015	183
3.1	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	49	7.1	Comptes de la Société ORPEA SA au 31 décembre 2015	184
3.2	Procédures de contrôle interne et gestion des risques mises en place par le Groupe	67	7.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	203
3.3	Annexe	74	8	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 23 JUIN 2016	205
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	79	8.1	Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2016	206
3.5	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	80	8.2	Rapport du Conseil d'Administration sur le projet de résolutions	207
			8.3	Projet de résolutions	216
			8.4	Rapports des Commissaires aux comptes sur les opérations sur le capital prévues dans les résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2016	230
4	RAPPORT RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE)	85	9	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	235
4.1	Informations sociales	86	9.1	Responsables du document de référence et attestation	236
4.2	Informations environnementales	96	9.2	Contrôleurs légaux des comptes	237
4.3	Informations relatives aux engagements sociétaux	100	9.3	Documents accessibles au public	239
4.4	Note méthodologique sur le reporting des données	107	9.4	Table de concordance	242
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	109			



Document de référence 2015

Incluant le rapport financier annuel



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 mai 2016 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 2013 déposé le 16 mai 2014 sous le n°14-0539 et 2014 déposé le 19 mai 2015 sous le n° D.15-0510.

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).



PRÉSENTATION DU GROUPE ORPEA ET DE SES MARCHÉS



1.1	CHIFFRES CLÉS D'ORPEA	5	1.3	LES PILIERS DU MODÈLE ORPEA	19
1.1.1	Chiffre d'affaires	5	1.3.1	Des valeurs fondatrices fortes	19
1.1.2	Développement du réseau	6	1.3.2	La politique Qualité au cœur du développement	20
1.1.3	Informations financières sélectionnées	8	1.3.3	Une organisation optimisée et efficace au service de la Qualité	23
1.1.4	Données boursières	9	1.3.4	L'immobilier : un actif stratégique	25
1.2	L'ACTIVITÉ DU GROUPE ORPEA	11	1.4	UN SECTEUR À FORTES BARRIÈRES À L'ENTRÉE, PORTÉ PAR DES BESOINS CROISSANTS	27
1.2.1	La construction méthodique d'un leader européen	11	1.4.1	Des besoins considérables face à une offre sous-dimensionnée	27
1.2.2	Le métier du groupe ORPEA : une offre globale de prise en charge à tous les stades de la dépendance	12	1.4.2	Composition du secteur	29
1.2.3	Un réseau européen	16	1.4.3	Un besoin croissant de médicalisation et de spécialisation des établissements	30
			1.4.4	Une activité réglementée et encadrée	31
			1.4.5	Un système de tarification encadré	31



Le groupe ORPEA a pour métier d'accueillir au sein de ses établissements (Maisons de retraite médicalisées, Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation, Cliniques Psychiatriques) 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.

Présent dans le secteur de l'aide à domicile depuis 2014, le groupe ORPEA propose une offre de 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.



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

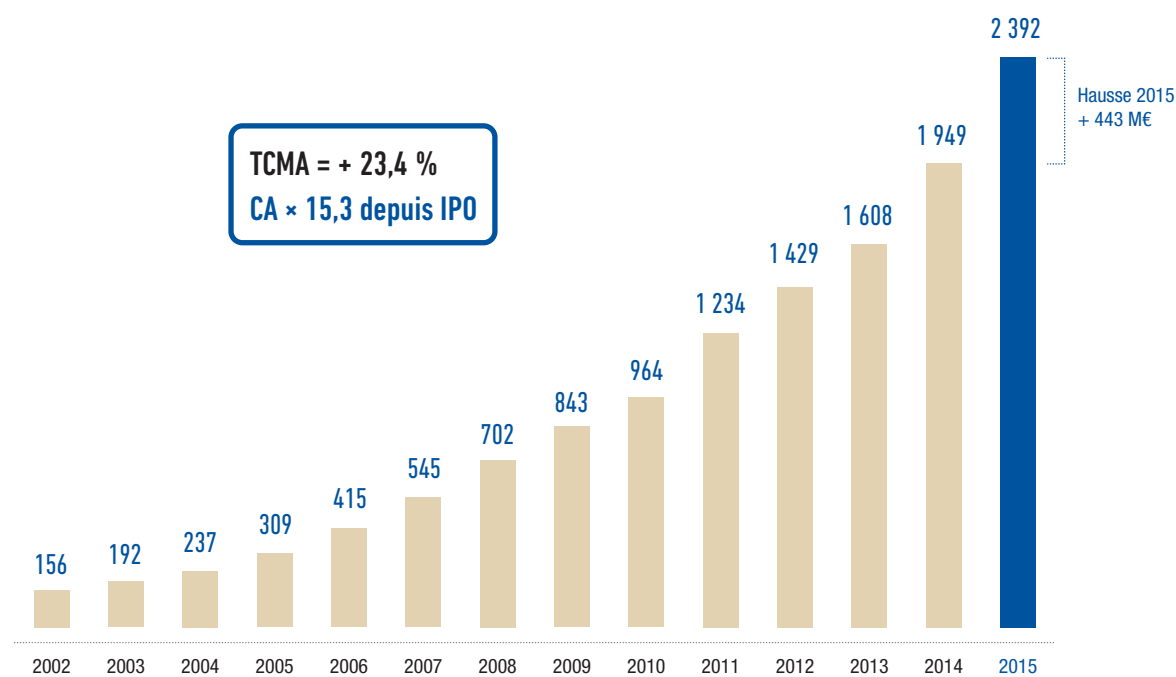
un secteur fragmenté, ORPEA a constitué en 27 ans, un des leaders européens de la prise en charge de la dépendance avec 67 781 lits répartis sur 683 établissements dans 8 pays.

Fort d'une organisation structurée et dimensionnée pour son expansion internationale, de sa flexibilité financière, et de ses plateformes dans 8 pays européens, ORPEA va continuer de répondre aux défis du vieillissement des populations, en Europe et en Chine, par la mise en place d'une offre de qualité pour prendre en charge la grande Dépendance.

1.1 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

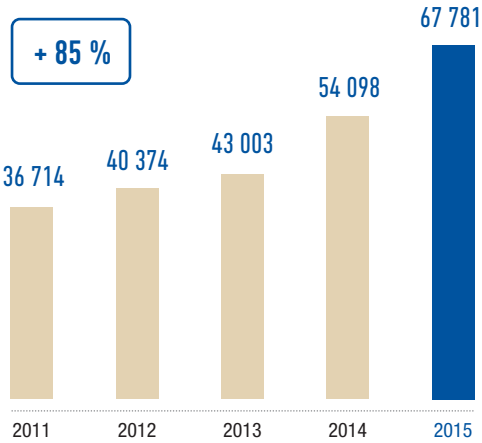
(en millions d'euros)	2015	2014	2013
France	1 596,6	1 499,8	1 342,3
En % du chiffre d'affaires total	67 %	77 %	83 %
International	795,0	448,8	265,7
En % du chiffre d'affaires total	33 %	23 %	17 %
Belgique	157,8	164,9	158,1
Espagne	63,9	55,6	49,6
Italie	45,9	41,6	38,5
Suisse	130,1	84,4	19,5
Allemagne	287,5	102,2	0,0
Autriche	109,8	0,0	0,0
TOTAL	2 391,6	1 948,6	1 607,9



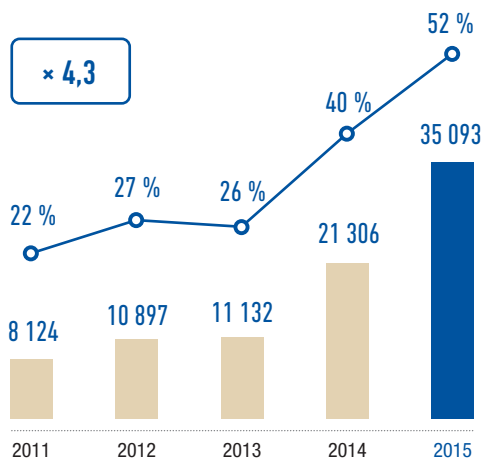
1.1.2 Développement du réseau

DYNAMIQUE DE CROISSANCE DU RÉSEAU (EN NOMBRE DE LITS)

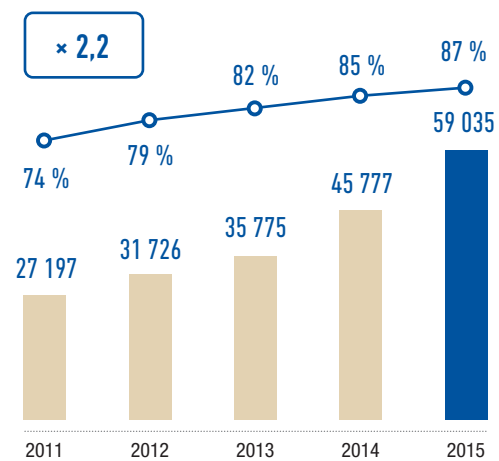
RÉSEAU TOTAL (NOMBRE DE LITS)



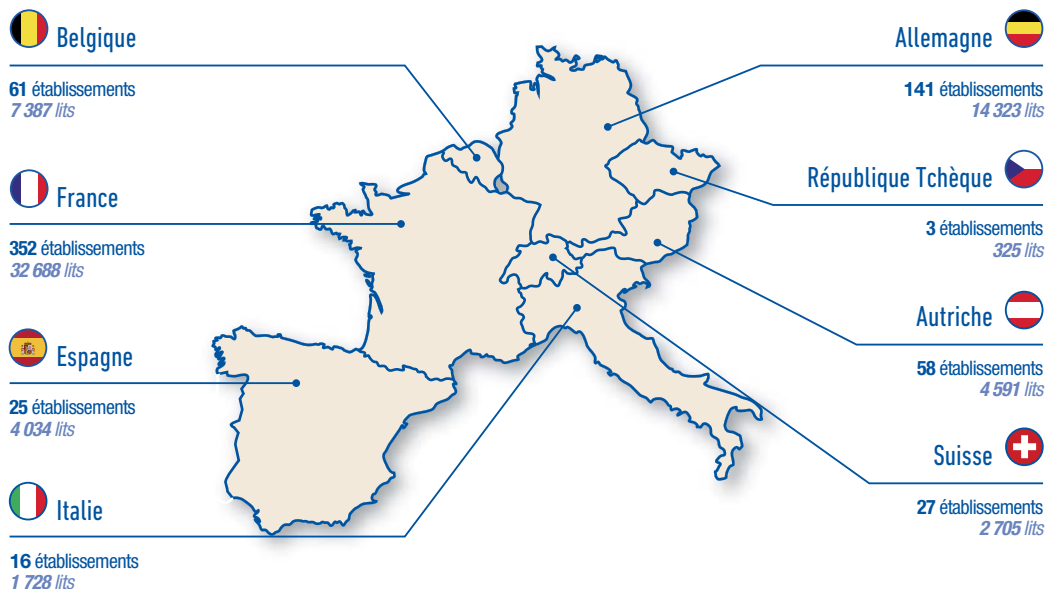
RÉSEAU INTERNATIONAL (NOMBRE DE LITS ET % DU RÉSEAU TOTAL)



MATURITÉ DU RÉSEAU (NOMBRE DE LITS MATURES ET % DU RÉSEAU TOTAL)



UN RÉSEAU EUROPÉEN DE 67 781 LITS SUR 683 ÉTABLISSEMENTS



Tableaux récapitulatifs des lits opérationnels, en restructuration et en construction, par zone géographique sur les 3 dernières années

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

	Nombre d'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
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
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
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
Belgique	61	7 217	165,0	8,5 %	4 421	600	2 196
Espagne	22	3 468	55,6	2,9 %	3 468	0	0
Italie	15	1 553	41,6	2,1 %	1 161	60	332
Suisse	27	2 696	84,4	4,3 %	2 021	0	675
Allemagne	66	6 372	102,2	5,2 %	5 845	0	527
TOTAL	545	54 098	1 948,6	100,0 %	45 777	2 232	6 089

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

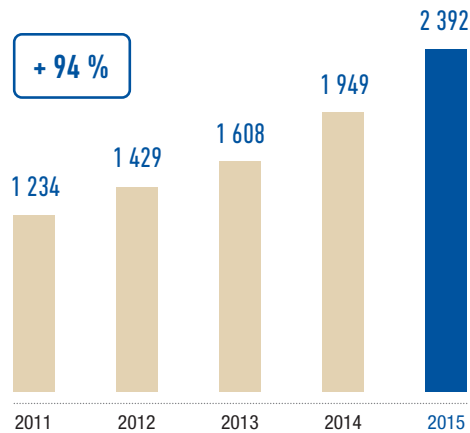
	Nombre d'établissements ***	Nombre de lits ***	CA 2013	% CA 2013	Lits ***		
					Dont lits opérationnels hors lits en restructuration	Dont lits en restructuration	Dont lits en construction
France	345	31 871	1 342,3	83,5 %	27 892	1 582	2 397
Belgique	58	6 765	158,1	9,8 %	4 008	694	2 063
Espagne	19	2 649	49,6	3,1 %	2 649	0	0
Italie	15	1 553	38,5	2,4 %	1 061	60	432
Suisse	2	165	19,5	1,2 %	165	0	0
TOTAL	439	43 003	1 607,9	100,0 %	35 775	2 336	4 892

*** Données chiffrées au 1^{er} mars 2014.

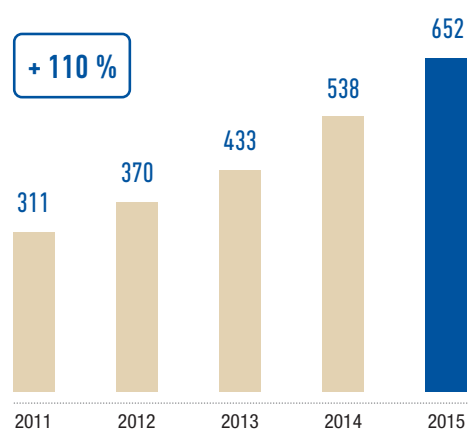


1.1.3 Informations financières sélectionnées

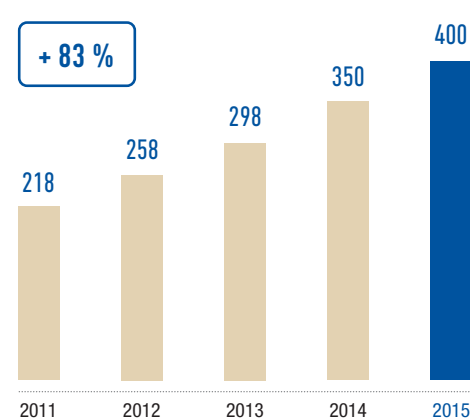
CHIFFRE D'AFFAIRES (en millions d'euros)



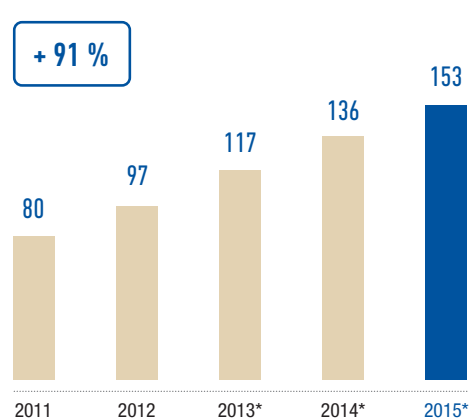
EBITDAR (en millions d'euros)



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.

Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé

(en millions d'euros) (IFRS)	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Chiffre d'affaires	2 391,6	1 948,6	1 607,9
EBITDAR **	652,5	537,8	433,2
EBITDA ***	400,5	350,1	298,0
EBIT Courant ou Résultat Opérationnel Courant	303,6	271,2	227,3
Résultat Opérationnel	323,0	308,9	268,4
Coût de l'endettement financier net	(96,8)	(99,2)	(90,6)
Variation de JVO *	(43,0)	(25,1)	(4,9)
Résultat Net part du Groupe hors variation nette JVO *	153,3	136,3	116,9
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	126,6	120,8	113,9

* 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 ».

Informations financières sélectionnées du tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Marge brute autofinancement	301	260	226
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	314	290	247
Flux nets de trésorerie d'investissement	(1 014)	(587)	(235)
Flux nets de trésorerie de financement	597	450	93
Variation de Trésorerie	(103)	154	106
Trésorerie & Équivalents, clôture	519	622	468

Informations financières sélectionnées du bilan consolidé

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Capitaux Propres part du Groupe	1 810	1 498	1 412
Passifs financiers courants *	514	522	495
Passifs financiers non courants	3 219	2 479	1 925
● Trésorerie & Équivalents Trésorerie	(519)	(622)	(468)
Endettement Financier Net	3 214	2 379	1 952
Écarts d'Acquisition	842	677	398
Actifs Incorporels **	1 824	1 619	1 440
Actifs Corporels ***	3 572	2 907	2 772
TOTAL DE BILAN	7 371	6 286	5 452

* Dont les actifs et passifs détenus en vue de la vente.

** Incluant des actifs incorporels détenus en vue de la vente pour 76 M€ en 2014 et 73 M€ en 2015.

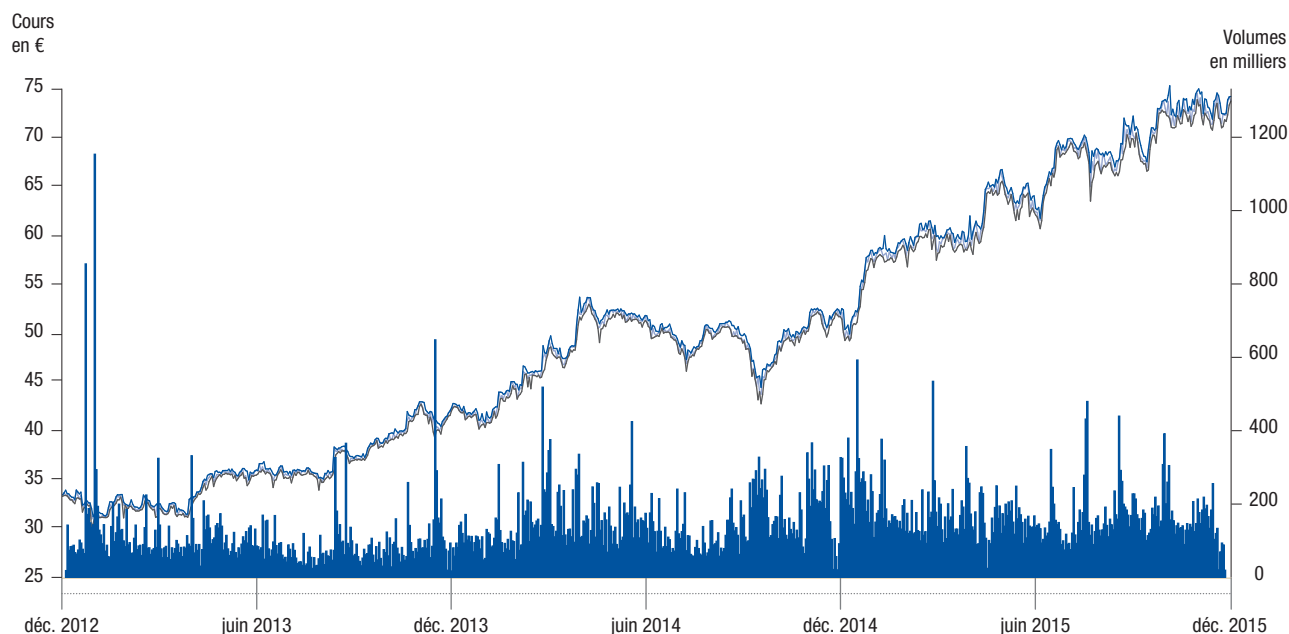
*** Incluant des actifs corporels détenus en vue de la vente pour 124 M€ en 2014 et 127 M€ en 2015.

Informations financières sélectionnées par action

(en euros)	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Résultat net part du Groupe consolidé par action	2,12	2,18	2,15
Dividende (proposé à l'AG pour 2015)	0,90	0,80	0,70

1.1.4 Données boursières

ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE ET DES VOLUMES SUR 3 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

	2015	2014	2013
Cours de clôture au 31/12	73,78 €	51,88 €	42,24 €
Plus haut 12 mois en clôture	74,53 €	53,70 €	42,85 €
Plus bas 12 mois en clôture	49,31 €	40,24 €	31,05 €
Nombre de titres au 31/12	60 273 691	55 567 893	55 476 991
Capitalisation boursière au 31/12	4 447 M€	2 883 M€	2 343 M€
Performance annuelle	+ 42 %	+ 23 %	+ 26 %
Volume moyen quotidien * (en nombre de titres)	175 085	151 258	107 241
Volume moyen quotidien * (en millions d'euros)	11,2 M€	7,3 M€	3,8 M€
Turnover sur 12 mois	74 %	69 %	49 %

* 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 8 autres pays (Allemagne, Belgique, Autriche, Suisse, Espagne, Italie, République Tchèque et Chine).

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.

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 adaptées 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.

- * **1989** : création du groupe ORPEA par le Docteur Jean-Claude Marian, actuel Président.
- * **1989-1995** : le Groupe se développe en France, essentiellement par la création de 46 établissements, représentant 4 600 lits de maisons de retraite.
- * **1995 : Consolidation et structuration de l'organisation** : le groupe ORPEA crée un siège administratif en région parisienne afin d'organiser et contrôler les aspects comptables, financiers et sociaux du groupe ORPEA. Des méthodes de management homogénéisées sont mises en place sur l'ensemble des sites du Groupe et formalisent les premières étapes d'une démarche qualité systématique et pérenne.
- * **1999 : Développement d'une offre de soins de moyen séjour** : ORPEA met l'accent sur la création et l'acquisition de cliniques de Soins de Suite et 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 2 premiers établissements en Italie, en partenariat avec la Mutuelle d'Assurances italienne REALE MUTUA, propriétaire des murs. ORPEA entame son ouverture sur l'Europe, tout en restant concentré sur son cœur de métier : la création et la gestion d'établissements sanitaires et médico sociaux.

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.

- * **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 Md\$ canadiens, devient le 1^{er} actionnaire du Groupe avec 15,9 % du capital, renforçant ainsi la visibilité et la pérennité du développement d'ORPEA à long terme.
- * **2014 : Forte accélération de l'expansion internationale, notamment dans les pays germanophones**, au travers de 2 acquisitions stratégiques : SENEVITA en Suisse (2 293 lits/21 maisons de retraite) et SILVER CARE en Allemagne (5 963 lits/61 maisons de retraite). Ces opérations permettent au Groupe de doubler la taille de son réseau international.

- * **2015 : Poursuite du développement international**, avec des acquisitions en Autriche et République Tchèque à travers le Groupe SENECURA représentant 4 236 lits, ainsi qu'en Allemagne avec le Groupe CELENUS KLINIKEN, comptant 15 cliniques (2 602 lits), puis deux Groupes régionaux offrant un réseau régional complémentaire à celui de SILVER CARE : RGB (3 006 lits) et VITALIS (2 487 lits). Ce dernier n'étant intégré qu'à compter de janvier 2016.

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 bien entendu le long séjour.

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 lorsque par exemple :
 - * les aidants sont épuisés et ont besoin d'un temps de répit pour se reposer ;
 - * le conjoint est hospitalisé et il ne peut plus assurer la continuité de la prise en charge avec les professionnels du domicile ;
 - * la personne âgée sort d'une hospitalisation et le retour à domicile est jugé trop précoce pour la famille.

- * **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.

Globalement, une maison de retraite propose les services suivants :

- * un accompagnement et une prise en charge adaptés à chaque résident ;
- * des services logistiques et d'accueil tels que l'hébergement, la restauration confectionnée sur place et servie en salle de restaurant, la blanchisserie du linge, l'entretien des chambres ainsi que diverses animations chaque jour, tant ludiques que thérapeutiques.

L'ACCUEIL SPÉCIFIQUE DES MALADES ALZHEIMER

Dans tous les pays où le Groupe est présent, les Résidences ORPEA sont également dotées d'unités de vie protégées dédiées à l'accueil spécifique des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer et de pathologies apparentées. Le groupe ORPEA s'implique particulièrement dans la prise en charge de ces malades, en proposant une à plusieurs unités de vie adaptées (de 12 à 16 lits), au sein de ses établissements.

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 malade : libre déambulation, accessibilité, orientation spontanée vers les lieux de vie et la chambre, surveillance permanente passive et naturelle, activités adaptées ;
- * pour les familles : partager des moments d'intimité familiale dans un salon dédié permettant de s'isoler et être rassurés de voir son proche évoluer dans une atmosphère sereine et sécurisante ;
- * pour les personnels : travailler dans un lieu ergonomique ; avoir des salles pour des activités thérapeutiques qui nécessitent concentration et calme et pouvoir proposer une attention particulière en cas d'exacerbation des troubles comportementaux dans des lieux dédiés.

De même, grâce à la connaissance de la maladie et de ses risques, une gamme de mobilier a été spécialement conçue pour ces unités de vie spécifiques.

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

LES RÉSIDENCES SERVICES

En Belgique, en Suisse, en Allemagne et dans une moindre mesure en France, le Groupe a également développé une offre complémentaire destinée aux personnes âgées autonomes ou semi-valides, désirant profiter de services communs de confort (tel que le ménage, les animations ou la restauration), d'une assistance logistique 7 jours/7, tout en conservant leur indépendance : les résidences avec services ou foyers logement.

Ces établissements proposent des appartements (T1 au T3) et non des chambres mais ne disposent pas d'une équipe soignante salariée.

Les soins en maison de retraite

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

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

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

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

prise en charge assurée par l'équipe pluridisciplinaire de l'établissement, en fonction des besoins des résidents.

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

Le projet de vie en maison de retraite

Un projet de vie individualisé est mis en place pour chaque résident, en concertation avec lui et sa famille, tenant compte de son histoire de vie, de ses envies 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 diplômé avec un double objectif :

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

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

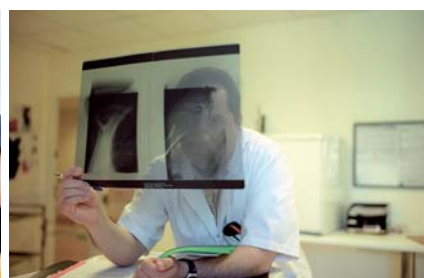
Enfin, ORPEA s'engage à faire de ses établissements des centres d'intérêt au cœur de la ville, afin de développer une vie sociale riche et dynamique entre la vie culturelle alentour et pour le bien-être des personnes âgées accueillies. À ce titre, les établissements sont amenés à organiser des activités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

1.2.2.2 LES CLINIQUES DE SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION

Les Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) du groupe ORPEA situées pour la plupart en France, mais aussi en Suisse, en Italie, en Allemagne et en Autriche, ont pour mission d'assurer le suivi médical et/ou post-opératoire, ainsi que la réadaptation et la rééducation des patients nécessitant des moyens de médicalisation et des plateaux techniques.

L'objectif est d'accompagner le patient à se rétablir et à recouvrir un maximum d'autonomie afin de préparer sa réinsertion socio-professionnelle et son retour à domicile.

Il convient par ailleurs de noter qu'en Allemagne, la mission fondamentale d'une Clinique de SSR (comme en Psychiatrie) est de permettre au patient le retour au travail. Pour les Autorités, les objectifs sont ainsi de dynamiser le marché de l'emploi et d'optimiser le budget public en augmentant les recettes par le nombre d'actifs et en diminuant les dépenses (SSR moins coûteux que l'hôpital ou l'HAD).





L'offre de soin en SSR

ORPEA a développé une offre globale en SSR 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.

Au-delà du Soins de Suite et de Réadaptation Polyvalents (suite à une intervention chirurgicale ou à la suite d'un épisode aigu d'une maladie chronique), les cliniques SSR du Groupe ont développé des spécialisations reconnues, permettant de valoriser le savoir-faire des équipes et permettant d'apporter la réponse en soins la plus adaptée aux besoins des patients tout en répondant aux besoins de l'environnement sanitaire conformément aux enjeux régionaux de santé publique, propres à chaque pays et chaque région.

On notera essentiellement des services de SSR spécialisés :

* **en Gériatrie** : dédiés aux patients âgés de 75 ans ou plus, dépendants ou à risque de dépendance. Ces unités dédiées s'expliquent par la complexité de l'état de santé de ces personnes âgées, qui se caractérise par une grande fragilité, une polypathologie active avec des risques particuliers de décompensation, une dépendance physique et/ou des troubles cognitifs, et des problèmes d'ordre psychosociaux. L'évaluation gériatrique par un médecin gériatre, référent de ces unités, permet un soin ciblé. Les lits de Soins de Suite Gériatriques prendront en charge en particulier les pathologies suivantes :

- * cardiologie légère (hors suites de Chirurgie),
- * endocrinologie et particulièrement les suites de soins de pathologie diabétique,
- * cancérologie et principalement en inter-cure de chimiothérapie,
- * rhumatologie,
- * neurologie (pathologies dégénératives ou pathologies vasculaires),
- * traumatologie légère et suivi des immobilisations orthopédiques ou attente de chirurgie,
- * chirurgie générale et spécialisée ;

* **dans la prise en charge des 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 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.

Les patients, qui sont porteurs d'une incapacité, peuvent être appareillés de façon temporaire ou définitive. La réalisation des orthèses et des compensations nécessaires sont réalisés et ajustés au sein d'un atelier spécifique ;

* **dans la prise en charge des affections du système nerveux** : pour prendre en charge des patients :

- * suite d'Accident Vasculaire Cérébral (AVC) pour une rééducation intensive,
- * atteints d'une Sclérose en plaques (SEP), suite à une poussée invalidante de cette maladie évolutive, à une complication intercurrente ou une chirurgie associée (spasticité, escarre, urologie...) pour une évaluation globale des déficits et des actions préventives ou thérapeutiques,
- * et plus globalement de pathologies neurologiques invalidantes afin d'évaluer les déficits neurologiques.

En France, au regard de son expérience en Réadaptation Neurologique, le Groupe dispose également de reconnaissances d'activité pour prendre en charge des patient en États Végétatifs

Chroniques (EVC) ou Pauci relationnel (EPR). Ces unités spécifiques accueillent des patients ayant des séquelles neurologiques très lourdes (absence d'éveil depuis 3 à 6 mois pour une raison médicale, 12 mois pour une cause traumatique) qui doivent bénéficier de soins constants de haut niveau. Pour ces prises en charge au long cours, un projet de vie est défini ;

* **dans la prise en charge des 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 légère. La réadaptation cardiaque est un programme comprenant activité physique, éducation et conseils destiné à aider le patient à se rétablir. Il permet une meilleure récupération, empêche l'aggravation et réduit les risques de problèmes cardiaques futurs. Il comprend habituellement :

- * évaluation des capacités physiques et des facteurs de risque et suivi médical,
- * activités physiques,
- * information sur les modes de vie : en nutrition et en alimentation,
- * soutien psychologique : soutien et stratégies de gestion de la dépression, de l'anxiété, et du retour au travail ;

* **en Nutrition** : qui accueillent des patients atteints d'obésité, associée ou non à des complications (diabète, hypertension artérielle, dyslipidémie, insuffisance rénale...), notamment en amont mais aussi à l'issue d'une intervention chirurgicale (bariatrique, orthopédique...) pour une réadaptation nutritionnelle et locomotrice en cas de perte d'autonomie liée à l'obésité. Le projet thérapeutique proposé inclut :

- * une rééducation nutritionnelle individuelle et de groupe visant à instaurer une alimentation adaptée,
- * une prise en charge des troubles des conduites alimentaires,
- * une prise en charge des troubles du schéma corporel, de l'estime de soi,
- * un travail sur la gestion du stress et des émotions,
- * un programme de reconditionnement physique adapté et personnalisé,
- * souvent un dépistage et une prise en charge du syndrome d'apnée du sommeil (diagnostic, appareillage et suivi),
- * un soutien psychologique et une aide à la réinsertion sociale ;

* **en Hématologie et Cancérologie** assurent une prise en soin des patients venant de structures d'oncologie aiguës (myélomes, leucémies) dont l'état de santé ne permet pas un retour à domicile immédiat. Il s'agit pour la plupart d'inter-cure de chimiothérapie pour des patients dépendants et fragiles mais aussi de traitements de chimiothérapie prescrits par un autre établissement (administration orale uniquement). Sont pris en charge au sein de ces unités la renutrition, la lutte contre la douleur, et le nursing. Sont également pris en charge les complications de la pathologie ou de son traitement (aplasie, anémie, altération de l'état général...), les surveillances de traitement, les stomies et les soins palliatifs.

Moyens de prise en charge

Les établissements SSR du Groupe disposent d'équipes médicales et soignantes pluridisciplinaires qualifiées, composées de médecins généralistes et spécialistes (selon le projet médical : cardiologues, médecine physique et de réadaptation, gériatre...), de rééducateurs (selon le projet médical : kinésithérapeutes, ergothérapeute, psychomotricien, éducateurs en activités physiques adaptées, orthophoniste, diététicien...), d'un pharmacien, d'infirmiers et d'aides-soignants, d'un psychologue et d'une assistante sociale pour préparer la réinsertion socio-professionnelle et le retour à domicile.

Pour proposer des soins adaptés, les équipes s'appuient sur de plateaux techniques modernes de pointe, adaptés au projet médical de chaque établissement et des pathologies prises en charge.

On notera par exemple selon les cas :

- * espace de kinésithérapie ou gymnase ;
- * atelier d'ergothérapie et/ou de psychomotricité ;
- * cuisine ou appartement thérapeutique ;
- * piscine et bassin de rééducation, ou encore plateforme de diagnostic et de rééducation des troubles de l'équilibre et de la marche, et unité d'isocinétisme, pour la rééducation fonctionnelle ;

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 aigus s'inscrivant dans une prise en charge d'une durée

- * parcours de santé ou de marche extérieur ;
- * salle d'épreuve d'effort, salle d'échographie, mais également salle de kinésithérapie respiratoire, en réadaptation cardio-vasculaire.

Ces moyens permettent de nouer des partenariats effectifs avec des centres spécialisés et des structures hospitalières reconnues.

En outre, pour créer un environnement propice au bien-être et à la convalescence, les cliniques du Groupe propose des prestations hôtelières de qualité et des services de confort.

de séjour moyenne de 30 jours (durée variant de 1 à 6 mois selon les pathologies).



L'offre de soin en Psychiatrie

Les Cliniques du Groupe assurent le traitement psychiatrique et le suivi psychothérapeutique :

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

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

- * **les unités de Gérontopsychiatrie** pour la prise en charge et le traitement de patients âgés présentant des pathologies psychiatriques spécifiques au vieillissement. L'encadrement est assuré par des gérontopsychiatres, gériatre, neuropsychologue, neurologue et une équipe paramédicale renforcée,
- * **les Unités de Coopération**, qui accueillent des patients en hospitalisation sous contrainte dans le cadre d'une coopération étroite avec un Centre Hospitalier (en l'occurrence à Argenteuil et Villepinte) pour lequel la clinique exploite des lits d'inter-secteurs. Ces partenariats Public-Privé sont considérés comme uniques en France,
- * **les Unités Jeunes Adultes**, qui accueillent des patients âgés entre 16 et 25 ans, souvent pour des troubles du comportement. Ces unités sont inscrites dans des réseaux et filières de soin régionales,
- * **les Unités Mères Enfants**, qui ont pour objectif de prendre en charge conjointement la mère et son enfant se trouvant dans des situations de souffrance psychique périnatale.

La supervision médicale de l'ensemble est assurée par un médecin psychiatre coordinateur, permettant ainsi d'harmoniser le fonctionnement des unités pour enfants, adolescents et jeunes adultes.

Ces deux praticiens ont pour mission de s'assurer de la validité scientifique, ainsi que de la déontologie des pratiques, de participer à la formation continue des médecins et des équipes, ainsi qu'au recrutement des nouveaux praticiens, de réaliser des audits des dossiers médicaux, de participer régulièrement aux Commissions médicales d'établissements (CME), enfin et surtout d'être à l'écoute de leurs confrères.

1

2

3

4

5

6

7

8

9



Les techniques de soins

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

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

Les réunions soignants/non soignants/encadrement, les staffs pluridisciplinaires, les supervisions, permettent aux professionnels de partager, échanger et de travailler tous dans le même sens qui est le bien-être et la guérison de nos patients.

Par ailleurs, ce qui fait la vie thérapeutique, c'est à dire l'animation soignante d'une institution dépend du nombre et de la qualité de ses Groupes thérapeutiques à l'usage des patients. Les établissements du Groupe en proposent de plusieurs natures :

- * ouverts : ils prennent la forme d'éducation thérapeutique ou de groupes de paroles : groupe d'accueil, paroles, médicaments, sommeil, affirmation de soi, gestion des émotions, relaxation, initiation aux thérapies cognitives et comportementales... ;
- * fermés : ils sont réservés à des catégories particulières : TCA (anorexie), TOC (troubles obsessionnels compulsifs), alcool, estime de soi, préparation à la sortie... ;

- * avec médiations : ergothérapie, art-thérapie, sport-thérapie, « Sensimage » (outil de médiation par l'image développé en interne), « Jeu de soi » (outil de médiation, sous forme de jeu, développé principalement pour les patients présentant des pathologies alcooliques)...

1.2.2.4 LES SERVICES À DOMICILE

Afin de faciliter la continuité de la prise en charge entre domicile, Cliniques SSR et maison de retraite, ORPEA dispose également d'une offre de services de maintien à domicile pour les personnes en perte d'autonomie, en France mais également en Autriche et en Allemagne.

Cette activité complémentaire permet de proposer une offre globale innovante tout au long de l'accompagnement de la personne, à tous les stades de la dépendance, conformément aux volontés des pouvoirs publics et aux attentes des usagers.

ORPEA propose aux personnes en sortie d'hospitalisation et aux personnes âgées en perte d'autonomie un accompagnement personnalisé et adapté pour vivre à domicile en toute sérénité.

Différents services sont proposés :

- * Services confort : ménage, repassage, jardinage ;
- * Services dépendance : soutien moral, garde de jour ou de nuit, aide à l'hygiène, aide aux repas ;
- * Services accompagnement : pour soutenir les 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 7j/7.

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 2015 d'un réseau unique de **683 établissements**, représentant **67 781 lits** répartis dans **8 pays** en Europe.



EN FRANCE

La France est le pays d'implantation historique du groupe ORPEA depuis sa création en 1989. Le réseau français compte 352 établissements (32 688 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.

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

EN BELGIQUE

ORPEA Belgium dispose d'un réseau de 61 établissements représentant 7 387 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 Age 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.

EN ESPAGNE



ORPEA Ibérica, dispose d'un réseau de 25 maisons de retraite médicalisées représentant 4 034 lits.

ORPEA a débuté son implantation en Espagne en 2006 par l'acquisition du Grupo Care et a poursuivi son développement par des acquisitions sélectives essentiellement localisées à Madrid, afin de construire un réseau d'établissements de grande qualité et bénéficiant d'une forte attractivité :

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

Grâce à cette politique de développement, 75 % des lits se situent à Madrid ou dans sa périphérie, dans des établissements récents.

EN ITALIE



ORPEA Italia dispose d'un réseau de 16 établissements représentant 1 728 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 27 établissements représentant 2 705 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.

1

2

3

4

5

6

7

8

9



EN ALLEMAGNE



En Allemagne, ORPEA dispose d'un réseau de 141 établissements représentant 14 323 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 Age en termes de qualité.

Organisé autour de 10 clusters régionaux (dont Basse Saxe, Bade Württemberg, la 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 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 Sud et le Sud-Est de l'Allemagne.

En plus de ces opérations de croissance externe, ORPEA a poursuivi son développement en Allemagne avec de nouveaux projets de création d'établissements, représentant 1 607 lits.

Ainsi, en 18 mois, le réseau allemand d'ORPEA a plus que doublé de taille.

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 (58 établissements et 4 591 lits) :

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

SENECURA dispose également de 3 établissements en République Tchèque (325 lits), dont un a ouvert ses portes fin 2015 et l'autre début 2016.

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 4 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 à l'international 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 de sortie soulignent au moins aussi souvent la gentillesse du personnel que la qualité des soins. Au fond,

ce qui fait la valeur du Groupe, c'est sans doute la nature profondément humaine de ses collaborateurs.

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

L'ÉTHIQUE : UNE EXIGENCE AU QUOTIDIEN

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 lus et assimilés.

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 près 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.

1

2

3

4

5

6

7

8

9



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

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

En 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 trait aux différentes activités de nos établissements.

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

Un tableau de bord qualité est réalisé mensuellement par les établissements et transmis aux Directions qualité et exploitation, permettant de suivre le 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 Corporate 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 4 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 5 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 7 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 2015, 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 3 ans et délivre une certification, certificat publié et obligatoirement affiché dans les résidences.

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

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

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

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

En 2015, tous les sites ORPEA Iberica sont certifiés AENOR.

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

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

En 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).

1

2

3

4

5

6

7

8

9



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 97 établissements de SILVER CARE inspectés en 2015 s'échelonnent entre 1,0 et 2,6 (Très bien à satisfaisant).

Le cabinet Avivre Consult réalise annuellement une analyse des notes MDK du Top 50 des exploitants privés de maisons de retraite en Allemagne. Cette étude prend en considération les résultats obtenus au niveau global, mais aussi aux niveaux plus fins des rubriques et des questions individuelles. En 2015, SILVER CARE a obtenu, pour la 4^e fois consécutive, la première place dans la catégorie des groupes privés de 30 établissements et plus.

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 2 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.

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.

En 2015, pour la **France**, les lauréats étaient :

- * 1^{er} prix : la Résidence de Toulouse Crampel (31) et la Clinique Psychiatrique de Lyon Champvert (69) ;
- * 2^e prix : la Résidence de Saint Georges de Didonne (17) et la Clinique SSR de Viry Chatillon (91) ;
- * 3^e prix : la Résidence de Marcoussis (91) et la Clinique SSR de Grasse (06).

En **Belgique**, les établissements suivants ont obtenu le Trophée Qualité 2015 :

- * 1^{er} prix : la Résidence Saint-François à Liège ;
- * 2^e prix : la Résidence Château d'Or à Uccle ;
- * 3^e prix : la Résidence De Mannevinke à Anvers.

Enfin, en **Espagne**, une résidence a été récompensée : Las Rozas 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 2015, trophées et distinctions annuelles tant pour la qualité de sa prise en charge que celle de ses équipes (« NQZ, Telelos, Cura, Frauen-Und Familienfreundlicher Betrieb, Okoprofit... »).

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.

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

Pour l'année 2015, 32 764 questionnaires de satisfaction ont été adressés à l'ensemble des résidents et des familles des établissements ORPEA situés en France, Belgique, Espagne, Italie, Suisse et Allemagne.

18 924 questionnaires ont été retournés et analysés, soit un taux de retour de 57,75 % (en hausse par rapport à l'an dernier, 55,7 %). Il ressort de cette enquête que :

- * 91,96 % des résidents et familles se disent satisfaits ou très satisfaits des prestations des établissements (contre 90,6 % l'an dernier) ;
- * 93,3 % des résidents et familles recommanderaient les établissements du Groupe à leur entourage (contre 91,5 % en 2014).

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, 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 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.

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 vingtaine 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 Groupes », 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

2

3

4

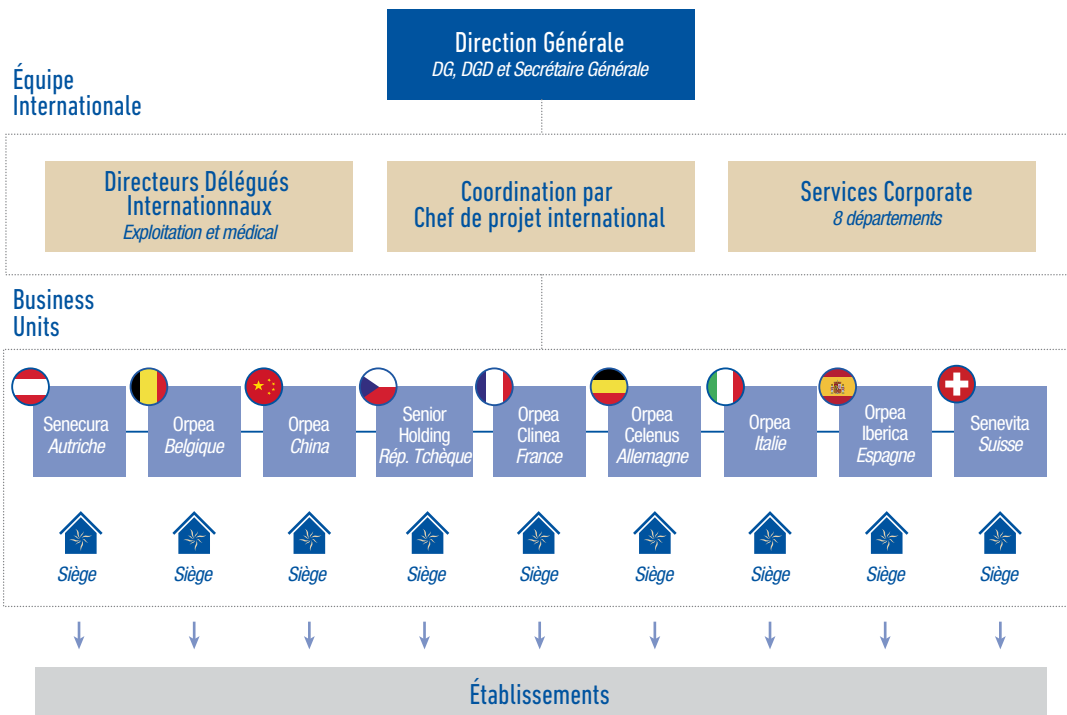
5

6

7

8

9



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 près 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.

Ainsi la DSI est organisée en différents pôles d'expertise :

- * administration et infrastructures techniques, dont une hotline support intégrée ;
- * intégration et déploiement ;

- * développement & chef de projets ;
- * reporting et statistiques ;
- * département de l'information médicale (PMSI) et de l'analyse médico-économique ;
- * dématérialisation et facturation ;
- * contrôle qualité du Système d'information et référents CNIL.

En complément, pour répondre à l'internationalisation du Groupe, la DSI a délégué en 2015, une équipe dédiée à la gestion et la supervision du système d'information à l'international.

En effet, la Direction informatique est aujourd'hui investie d'une mission de rationalisation des moyens et du patrimoine applicatif au niveau international, afin d'accompagner la mise en place des Prérequis, d'homogénéiser les processus, d'optimiser les coûts de fonctionnement et de supporter la croissance du Groupe.

Une nouvelle organisation permet désormais de distinguer les activités de réflexion stratégique des activités de gestion des projets et de maintenance en conditions opérationnelles. Cette distinction vise à supporter la vision stratégique du Groupe et mettre en place une véritable dynamique de service entre la DSI et les métiers au niveau international.

Un schéma directeur des systèmes d'information a été lancé au niveau international. Cette démarche a pour but d'identifier les applications du Groupe les plus à même de relever les défis de demain et l'évolution des pratiques du secteur afin de les déployer sur l'ensemble des pays.

Un système d'information centralisé

ORPEA développe en interne nombre d'applications afin de disposer d'outils de gestion et d'exploitation qui correspondent à ses besoins réels et permettent d'optimiser la gestion des établissements et de renforcer la sécurité.

À titre d'exemple, le Groupe a engagé des dépenses en matière de Recherche et Développement pour adapter le système d'information nécessaire à la gestion de ses cliniques. Hôpital Manager est une solution intégrée de la prise en charge administrative et médicale du

patient. Grâce à ses différents modules (facturation, PMSI, prescriptions, pharmacie, dossier médical), il répond à toutes les problématiques de la prise en charge du patient (son admission, le circuit du médicament...) et des changements réglementaires à venir (tarification à l'activité). Les notions de « multi établissements » et de pluridisciplinarité ont été les fondamentaux indispensables de la conception pour créer une seule et unique base de données (ORACLE), facilitant les contrôles, les extractions et les analyses médicales et financières.

Depuis l'origine du projet, il y a plusieurs années, le groupe ORPEA a fortement contribué à ce que Hôpital Manager réponde aux demandes des utilisateurs et qu'il soit intuitif, facilitant le déploiement auprès de ses utilisateurs.

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.

Avec ce nouveau Datacenter, toute la DSI d'ORPEA s'est engagée dans un programme de qualité et de certification ITIL lui permettant d'atteindre les exigences requises, notamment en vue d'obtenir l'agrément HDS (Hébergeur de Données de Santé)

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 70 % à Madrid, en Italie, uniquement dans les régions du Nord, ...

1

2

3

4

5

6

7

8

9



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 en Allemagne, SENEVITA en Suisse, la part de propriété immobilière sur l'ensemble du Groupe est passée sous 50 %.

C'est pourquoi en 2015, ORPEA a procédé à l'acquisition de plusieurs immeubles exploités par le Groupe, portant son taux de détention à 36 %.

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.

L'actif immobilier (incluant les actifs en cours de construction) représente ainsi au bilan 3 445 M€ déduction faite des actifs immobiliers en cours de cession au 31 décembre 2015, pour un montant de 127 M€, soit une augmentation de 663 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 crédit 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 ou 15 ans, de devenir propriétaire de l'immeuble en payant une valeur résiduelle faible.

Ainsi chaque année le Groupe devient pleinement propriétaire de plusieurs immeubles financés.

Le mode de financement par crédit-bail permet d'anticiper l'application de la 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 3 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 2nd baby-boom post 2^e guerre mondiale.

Selon l'étude EuroTop 2013 réalisée par Eurostat, la population des 80 ans et plus va plus que doubler d'ici à 2050, pour passer de 26,7 millions de personnes aujourd'hui à 57,3 millions en 2050, soit une hausse de plus 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). Les pays qui connaîtront la part la plus importante de personnes âgées de 80 ans ou plus sont le Portugal (15,8 %), l'Allemagne (15,1 %) et la Pologne (14,9 %).

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	26 735	29 829	36 820	46 906	57 314	38 %	2,2 %	114 %
France	3 852	4 087	5 150	6 755	7 711	34 %	2,0 %	100 %
Belgique	609	646	773	1 038	1 273	27 %	1,6 %	109 %
Espagne	2 710	2 800	3 382	4 309	5 726	25 %	1,5 %	111 %
Italie	3 928	4 369	5 153	6 101	7 926	31 %	1,8 %	102 %
Suisse	408	452	627	820	1 095	54 %	2,9 %	168 %
Allemagne	4 658	5 826	6 455	8 097	10 550	39 %	2,2 %	126 %
Autriche	428	473	625	791	1 081	46 %	2,6 %	152 %
République Tchèque	417	437	699	860	923	68 %	3,5 %	122 %

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
Union européenne	4 264	5 179	6 996	9 644	13 048	64 %	3,4 %
France	717	875	1 047	1 550	2 010	46 %	3,0 %
Belgique	94	113	142	198	284	50 %	2,6 %
Espagne	443	553	662	931	1 278	49 %	2,7 %
Italie	660	792	1 056	1 352	1 713	60 %	3,2 %
Suisse	70	82	109	169	234	57 %	3,0 %
Allemagne	749	905	1 451	1 589	2 318	94 %	4,5 %
Autriche	72	83	109	154	218	50 %	2,8 %
République Tchèque	51	64	82	163	198	62 %	3,3 %

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

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 + 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	15 %
Belgique	137 000	22 %
Espagne	350 000	13 %
Italie	390 000	10 %
Suisse	93 500	23 %
Allemagne	875 000	19 %
Autriche	70 000	15 %

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 %).

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

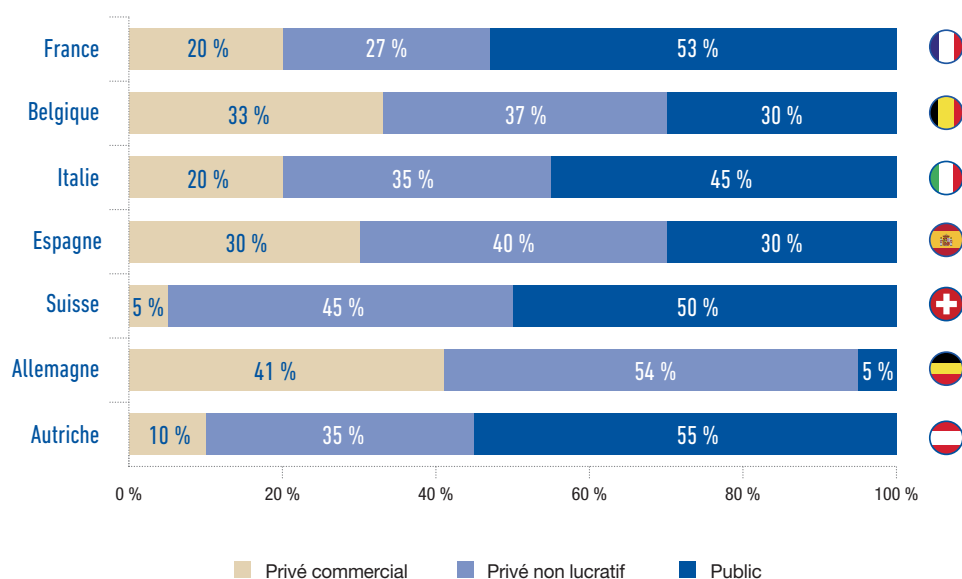
Le secteur européen de la prise en charge de la dépendance présente des caractéristiques similaires dans les pays européens d'implantation du Groupe :

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

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

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

RÉPARTITION DES LITS PAR PAYS ET PAR TYPE D'OPÉRATEUR



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

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

En Belgique, les 4 grands acteurs nationaux (Senior Living Group détenu par Korian Medica, ORPEA, 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, ou en Suisse, 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, 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 est distinct 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 tutelles 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 3 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 2 parties :

- * Le tarif afférent à hébergement, à la charge du résident. La fixation des prix d'hébergement se fait sur demande préalable auprès du SPF 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.

1

2

3

4

5

6

7

8

9



1 PRÉSENTATION DU GROUPE ORPEA ET DE SES MARCHÉS

Un secteur à fortes barrières à l'entrée, porté par des besoins croissants

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 3 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 milliards €, puisque la réforme du financement de la dépendance a déjà été réalisée en l'Allemagne il y a plusieurs années. Ce forfait est défini en fonction du niveau de dépendance 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 3 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.

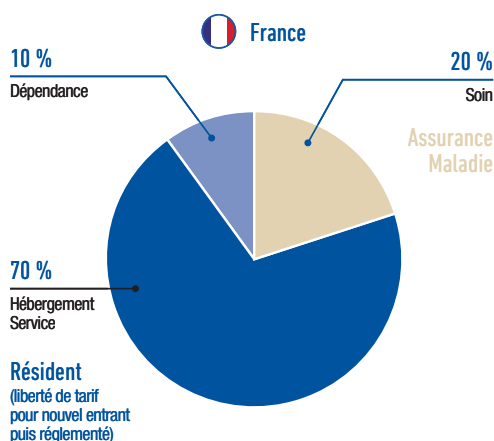
Les gouvernements des Länder fixent annuellement un taux de réévaluation des tarifs lié notamment à l'indice des prix à la consommation. Une négociation au-delà est possible, mais requiert néanmoins une justification détaillée.

EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

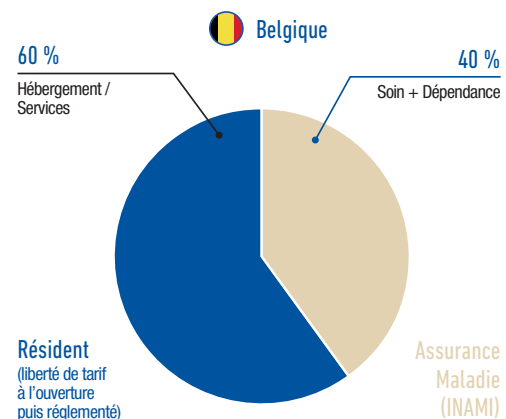
La tarification des maisons de retraite se décompose en 3 parties :

- * le forfait de base, correspondant aux prestations hôtelières, financé par la retraite du résident, et sa famille ;
- * le forfait dépendance, financé par l'Assurance dépendance ;
- * les soins, facturés à l'acte, qui sont pris en charge par l'Assurance Maladie.

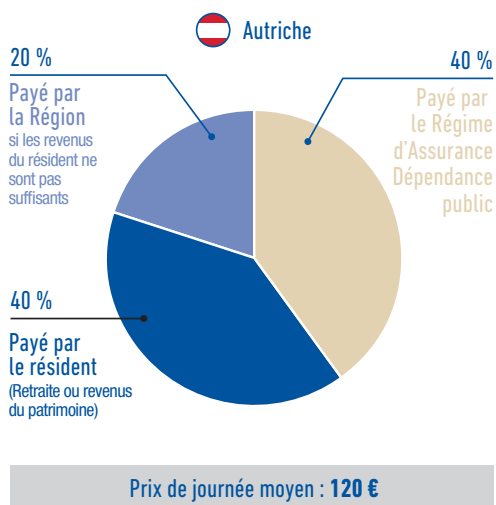
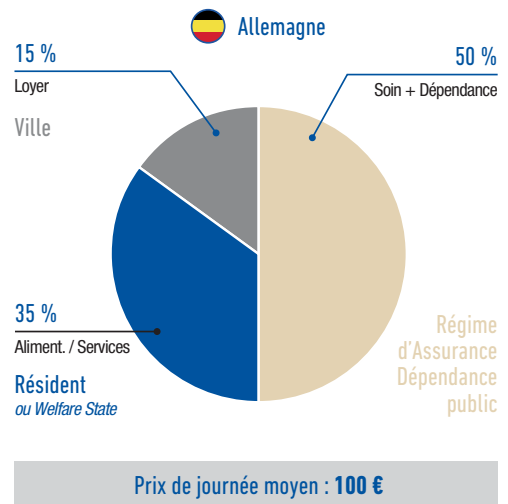
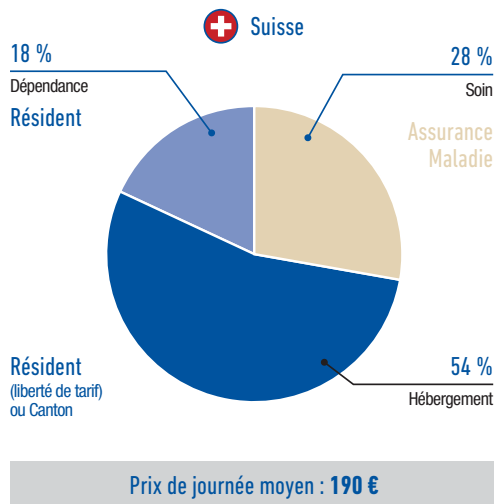
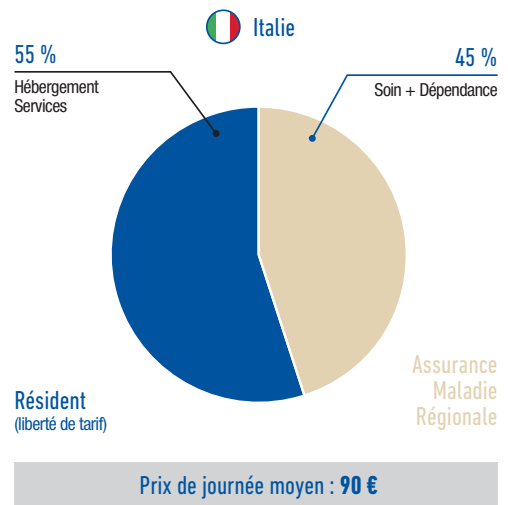
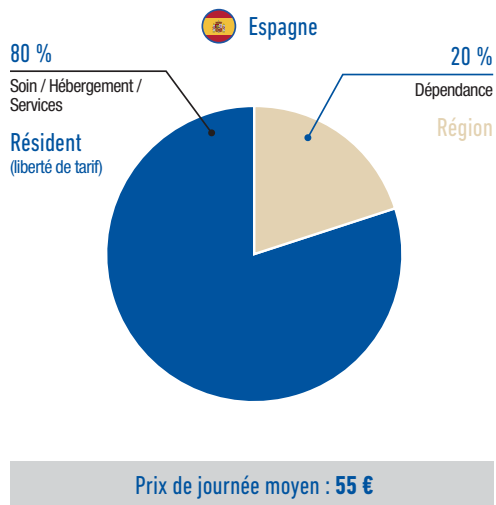
SYNTHÈSE DES PRIX DE JOURNÉE EN MAISONS DE RETRAITE



Prix de journée moyen : 110 €



Prix de journée moyen : 110 €







PRINCIPALES INFORMATIONS RELATIVES À LA SOCIÉTÉ



2.1	PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES	36	2.2.3	Délégations consenties par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration	39
2.1.1	Siège social	36	2.2.4	Instruments Financiers donnant accès au capital social	42
2.1.2	Objet social	36	2.2.5	Actionnariat de la Société	43
2.1.3	Direction Générale	36	2.2.6	Pacte d'actionnaires	44
2.1.4	Assemblées des actionnaires	37	2.2.7	Dividendes	44
2.1.5	Droits et restrictions attachés aux actions	37	2.2.8	Actionnariat salarié	44
2.2	INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL	39	2.2.9	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	44
2.2.1	Capital social et droits de vote	39	2.2.10	Programme de rachat d'actions	44
2.2.2	Tableau d'évolution du capital social (au cours des 3 derniers exercices)	39			

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 - CS 10032 - 92 813 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 ;
- * par les liquidateurs ;
- * par les actionnaires majoritaires en capital ou en droits de vote après une offre publique d'achat ou d'échange ou après une cession de bloc de contrôle.

La 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.

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.

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 au moins au nom d'un même actionnaire, et ce, conformément et dans les limites de l'article L. 225-123 du Code de commerce.

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

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, sur le 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 31 décembre 2015, 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 31 décembre 2015, le nombre de droits de vote bruts s'élève à 67 431 436 et le nombre de droits de vote exerçables s'élève à 67 419 994.

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 2015	Exercice 2014	Exercice 2013
Capital en début d'exercice	69 459 866,25 €	69 346 238,75 €	66 247 577,50 €
Augmentation du capital	5 882 247,50 €	113 627,50 €	3 098 661,25 €
Capital en fin d'exercice	75 342 113,75 €	69 459 866,25 €	69 346 238,75 €

Le 11 décembre 2013, la Société a réalisé une augmentation de capital d'un montant nominal de 3 098 661,25 euros, par émission de 2 478 929 actions nouvelles de 1,25 € de valeur nominale chacune, avec suppression du droit préférentiel de souscription et à libérer en numéraire pour un prix de souscription de 40,34 € par action nouvelle, correspondant à un montant brut total, prime d'émission incluse, de 99 999 995,86 €. Le capital social de la Société a ainsi été porté de 66 247 577,50 € à 69 346 238,75 €.

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.

2.2.3 Délégations consenties par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations accordées, par **les Assemblées Générales Mixtes des 25 juin 2014 et 23 juin 2015, et par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 novembre 2015**, au Conseil d'Administration en matière d'augmentations de capital, ainsi que l'utilisation qui en a été faite au cours de l'exercice 2015.

Le texte intégral de ces résolutions peut être consulté sur le site du Bulletin des annonces légales obligatoires des 19 mai 2014, 15 mai 2015 et 2 octobre 2015 ainsi que sur le site de la Société (www.orpea-corp.com, Rubrique Actionnaires/Assemblées générales).

PLAFOND GLOBAL

La 26^e résolution de l'AGM du 25 juin 2014 prévoyait le plafond global suivant pour les délégations prévues par les résolutions 15 à 25 :

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

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

AGM du 25 juin 2014

Nature des autorisations/Montant nominal global maximum	Durée de validité	Utilisation au cours de l'exercice
15^e résolution – Émissions, avec maintien du DPS, d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital : <ul style="list-style-type: none"> ● Montant nominal global des augmentations de capital : 30 000 000 € ; ● Montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 €. Autorisation caduque à l'issue de l'AGM du 23 juin 2016.	26 mois	Néant
16^e résolution – Émission, avec suppression du DPS, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par offre au public : <ul style="list-style-type: none"> ● Montant nominal global des augmentations de capital : 6 900 000 € ; ● Montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 €. Autorisation caduque à l'issue de l'AGM du 23 juin 2016.	26 mois	Néant
17^e résolution – Émission, avec suppression du DPS, d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital par placements privés visés au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier : <ul style="list-style-type: none"> ● Montant nominal global des augmentations de capital : 6 900 000 € par an ; ● Montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 €. Autorisation caduque à l'issue de l'AGM du 23 juin 2016.	26 mois	Néant
18^e résolution – Émission de valeurs mobilières dans le cadre des 15 ^e et 16 ^e résolutions, avec suppression du DPS, en fixant le prix d'émission selon les modalités déterminées par l'Assemblée Générale. <i>Dans la limite de 10 % du capital par an.</i> Autorisation caduque à l'issue de l'AGM du 23 juin 2016.	26 mois	Néant
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> <i>Montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 €.</i> Autorisation caduque à l'issue de l'AGM du 23 juin 2016.	26 mois	Néant
20^e résolution – Émission de titres financiers et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société, avec suppression du DPS. <i>Dans la limite de 10 % du capital.</i> Autorisation caduque à l'issue de l'AGM du 23 juin 2016.	26 mois	Néant
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> <i>Montant s'imputant sur chacune des émissions décidées en application des 15^e à 18^e résolutions.</i> Autorisation caduque à l'issue de l'AGM du 23 juin 2016.	26 mois	Néant
22^e résolution – Émission, avec suppression du DPS, des actions ordinaires en conséquence de l'émission par des filiales de la Société de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société. <i>Montant nominal total des augmentations de capital : 6 900 000 €.</i> Autorisation caduque à l'issue de l'AGM du 23 juin 2016.	26 mois	Néant
23^e résolution – Émission de titres de capital réservée aux adhérents d'un PEE, avec suppression du DPS des actionnaires. <i>Montant nominal maximum : 400 000 €.</i> Autorisation caduque à l'issue de l'AGM du 23 juin 2016.	26 mois	Néant
24^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.</i> Autorisation caduque à l'issue de l'AGM du 23 juin 2015.	26 mois	Néant
25^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 acquises : 300 000 actions.</i> Autorisation caduque à l'issue de l'AGM du 23 juin 2015.	26 mois	Néant
26^e résolution – Plafond Global des augmentations de capital réalisées en vertu des résolutions 15 à 25 : <ul style="list-style-type: none"> ● Montant nominal maximum : 30 000 000 € ; ● Montant nominal maximal des titres de créances : 650 000 000 €. Autorisation caduque à l'issue de l'AGM du 23 juin 2016.	26 mois	
27^e résolution – Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (article L. 225-130 du Code de commerce). <i>Montant nominal maximal : 30 M€.</i> Autorisation caduque à l'issue de l'AGM du 23 juin 2016.	26 mois	Néant
28^e résolution – Émission de valeurs mobilières donnant droit à attribution de titres de créances et ne donnant pas lieu à augmentation de capital. <i>Montant nominal maximal : 500 M€.</i> Autorisation caduque à l'issue de l'AGM du 23 juin 2016.	26 mois	Néant

AGM du 23 juin 2015

Nature des autorisations/Montant nominal global maximum	Durée de validité	Utilisation au cours de l'exercice
16^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, sous-plafonnée à 0,2 % pour les mandataires sociaux.</i> Autorisation caduque à l'issue de l'AGM du 23 juin 2016.	26 mois	Néant
17^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 acquises : 460 000 actions, sous-plafonnée à 0,2 % du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil pour les mandataires sociaux.</i> Autorisation caduque à l'issue de l'AGE du 6 novembre 2015.	26 mois	Néant

AGE du 6 novembre 2015

Nature des autorisations/Montant nominal global maximum	Durée de validité	Utilisation au cours de l'exercice
1^{er} 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, sous-plafonnée à 0,2 % pour les mandataires sociaux.</i> Autorisation caduque à l'issue de l'AGM du 23 juin 2016.	26 mois	Néant

1

2

3

4

5

6

7

8

9



2.2.4 Instruments Financiers donnant accès au capital social

BONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACQUISITION D'ACTIONS REMBOURSABLES (« BSAAR »)

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

Les BSAAR sont arrivés à échéance le 14 août 2015 : les titulaires des bons avaient jusqu'à cette date pour les exercer. À cette occasion, il a été constaté l'exercice de 159 308 bons ayant donné lieu à la création de 169 210 actions nouvelles et à la radiation de 2 248 bons.

OBLIGATIONS À OPTION DE CONVERSION ET/OU D'ÉCHANGE EN ACTIONS ORDINAIRES NOUVELLES OU EXISTANTES (« OCEANE »)

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

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

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 2012, le taux de conversion a été ajusté conformément aux modalités des ORNANE à 1,017 action (de 1,25 € de valeur nominale chacune) pour 1 ORNANE.

Suite à la distribution d'un dividende de 0,80 € 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 actions (de 1,25 € de valeur nominale chacune) pour 1 ORNANE.

Suite à la distribution d'un dividende 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.

Au 31 décembre 2015, il restait 4 260 629 ORNANE en circulation, deux ORNANE ayant été exercées au cours de l'exercice 2015.

Sur la base du capital social au 31 décembre 2015 et compte tenu du nouveau ratio d'attribution d'actions, l'effet dilutif potentiel des ORNANE restant en circulation à cette date est de 2,72 % en cas de remboursement au seuil du forçage de la conversion par la Société (soft-call) ou 7,38 % 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 2015

Aucun plan d'attribution gratuite d'actions n'a été mis en place au cours de l'exercice 2015.

PLAN D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS NOUVELLES MIS EN PLACE DEPUIS L'OUVERTURE DE L'EXERCICE 2016

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 novembre 2015 a donné au Conseil d'Administration, dans sa première (1^{ère}) 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.

A 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 2015				Au 31 décembre 2014				Au 31 décembre 2013			
	Nbre d'actions	% du capital	Nbre droits de vote	% du droit de vote	Nbre d'actions	% du capital	Nbre droits de vote	% du droit de vote	Nbre d'actions	% du capital	Nbre droits de vote	% du droit de vote
J.-C. MARIAN	4 133 109	6,86 %	7 881 819	11,69 %	4 133 069	7,44 %	7 881 819	12,38 %	4 133 069	7,45 %	7 881 819	12,32 %
CPPIB	8 792 854	14,59 %	8 792 854	13,04 %	8 792 854	15,82 %	8 792 854	13,81 %	8 792 854	15,85 %	8 792 854	13,75 %
SOFINA	3 180 000	5,28 %	3 180 000	4,72 %	3 180 000	5,72 %	3 180 000	4,99 %	3 180 000	5,73 %	3 180 000	4,97 %
FFP INVEST	3 811 353	6,32 %	7 622 706	11,30 %	3 811 353	6,86 %	7 622 706	11,97 %	3 811 353	6,87 %	7 622 706	11,92 %
Autodétention	11 442	0,02 %	/	/	19 500	0,04 %	/	/	11 865	0,02 %	/	/
Public	40 344 933	66,94 %	39 954 057	59,25 %	35 540 117	63,96 %	36 009 298	56,56 %	35 456 850	63,91 %	35 306 971	56,76 %
TOTAL	60 273 691	100,00 %	67 431 436	100,00 %	55 567 893	100,00 %	63 668 677	100,00 %	55 476 991	100,00 %	63 966 350	100,00 %

Le 10 février 2015, la société CPPIB a déclaré avoir franchi en baisse, le seuil de 15 % du capital de la société ORPEA et détenir 8 792 854 actions ORPEA représentant 8 792 854 droits de vote soit 14,63 % du capital et 12,89 % des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuil résulte de la création de 4 558 433 actions

ORPEA à la suite de la conversion d'obligations à options de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) émises par ORPEA et de l'exercice de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) émis par ORPEA.

ACTIONNARIAT D'ORPEA AU 29 FÉVRIER 2016

Actionnaires	Au 29 février 2016			
	Nbre d'actions	% du capital	Nbre droits de 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	21,84 %
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	3 431 869	5,69 %	3 431 869	4,24 %
Autodétention	6 219	0,01 %		
Public	36 840 287	61,12 %	37 550 339	46,42 %
TOTAL	60 273 691	100,00 %	80 894 839	100,00 %

Le 18 janvier 2016, la société SOFINA SA a déclaré avoir franchi en hausse, le seuil de 5 % des droits de vote de la société ORPEA et détenir 3 180 000 actions ORPEA représentant 6 360 000 droits de vote soit 5,28 % du capital et 8,98 % des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuil résulte d'une attribution de droits de vote double.

Le 17 janvier 2016, M. Jean-Claude MARIAN a déclaré avoir franchi en baisse, le seuil de 10 % des droits de vote de la société ORPEA et détenir 4 133 109 actions ORPEA représentant 7 042 824 droits de vote soit 6,86 % du capital et 9,95 % des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuil résulte de l'attribution de droits de vote double à certains actionnaires.

Le 27 janvier 2016, la société CPPIB a déclaré avoir franchi en hausse, les seuils de 15 % et de 20 % des droits de vote de la société ORPEA et détenir 8 870 854 actions ORPEA représentant 17 663 707 droits de vote soit 14,72 % du capital et 22,19 % des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuil résulte d'une attribution de droits de vote double.

Le 27 janvier 2016, la société FFP Invest a déclaré avoir franchi en baisse, le seuil de 10 % des droits de vote de la société ORPEA et détenir 3 811 353 actions ORPEA représentant 7 622 706 droits de

vote soit 6,32 % du capital et 9,58 % des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuil résulte d'une acquisition de droits de vote double par certains actionnaires.

Le 10 février 2016, M. Jean-Claude MARIAN a déclaré qu'à la suite d'un décompte erroné de ses droits de vote, il a indiqué par erreur, en date du 17 janvier 2016, avoir franchi à la baisse le seuil de 10 % des droits de vote de la société ORPEA. Compte-tenu des droits de vote dont il dispose effectivement, il apparaît que ce seuil n'a pas été franchi.

Le 15 février 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, à titre de régularisation, avoir franchi en hausse, le 9 novembre 2015, le seuil de 5 % du capital de la société ORPEA et détenir, à cette date, pour le compte desdits clients, 3 318 753 actions ORPEA représentant autant de droits de vote, soit 5,51 % du capital et 4,94 % des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuil résulte d'une acquisition d'actions ORPEA sur le marché. Le déclarant a précisé détenir, au 15 février 2016, pour le compte desdits clients, 3 431 869 actions ORPEA représentant autant de droits de vote, soit 5,69 % du capital et 4,24 % des droits de vote de cette société.

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 2012, 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>
2012	0,60	0,60	Néant	0,60
2013	0,70	0,70	Néant	0,70
2014	0,80	0,80	Néant	0,80

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 rapport de gestion ;
- * Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote, hormis la privation du droit de vote pouvant être demandée par un ou plusieurs actionnaires en l'absence de déclaration de franchissement des seuils légaux ;
- * Il n'existe pas à la connaissance de la Société de pacte d'actionnaires ;
- * 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 2015 concerné par ces clauses s'élève, dans les comptes consolidés à cette date, à 2 101 M€.

2.2.10 Programme de rachat d'actions

PROGRAMME DE RACHAT 2015

Conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 juin 2015 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 2015 :

- * acheté 868 619 actions pour un montant total de 55 544 054,66 € et pour une valeur unitaire moyenne pondérée de 63,9452 € ;
- * vendu 876 673 actions pour un montant total de 56 036 817,69 € et pour une valeur unitaire moyenne pondérée de 63,9199 €.

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 2015, la Société détenait 11 442 actions d'une valeur nominale de 1,25 €, représentant 0,01 % du capital social dont la valeur de marché était de 844 190,76 € (sur la base du cours au 31 décembre 2015, de 73,78 €).

Ces actions étaient affectées comme suit :

- * 8 731 actions, détenues au porteur, affectées à un objectif de liquidité ;
- * 2 711 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 23 juin 2016.

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, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire de la treizième résolution ;
- e) d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à titre d'échange, de paiement ou autre, dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans le respect de la pratique de marché autorisée par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- f) plus généralement, de réaliser toute opération afférente aux opérations de couverture et toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée, par la réglementation en vigueur.

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

PART MAXIMALE DU CAPITAL, NOMBRE MAXIMAL ET CARACTÉRISTIQUES DES TITRES, ET PRIX MAXIMUM D'ACHAT

- * Part maximale du capital dont le rachat serait autorisé : 10 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société.

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 : 100 € ;
- * Montant global maximal affecté au programme : 602 736 900 € ;
- * L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être effectués et payés par tous moyens dans le respect de la réglementation en vigueur, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, notamment de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat qui pourrait être réalisée par ce moyen), par le recours à des options ou autres instruments financiers dérivés, dans tous les cas soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, et aux époques que le Conseil d'Administration appréciera, y compris en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la Société.

DURÉE DU PROGRAMME DE RACHAT

Ce programme de rachat pourra être mis en œuvre pendant une période de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 23 juin 2016.

1

2

3

4

5

6

7

8

9



GOVERNANCE D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE



3.1	RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	49	3.2.1	Environnement du contrôle interne	67
3.1.1	Code de gouvernement d'entreprise	49	3.2.2	Organisation du contrôle interne	69
3.1.2	Composition du Conseil d'Administration	49	3.2.3	Les modalités du pilotage du contrôle interne	69
3.1.3	Modalités de l'exercice de la Direction Générale	55	3.2.4	Les acteurs et organes du contrôle interne	70
3.1.4	Organisation du Conseil	56	3.2.5	Dispositif de Contrôle Interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable	72
3.1.5	Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	59	3.3	ANNEXE	74
3.1.6	Tableau de synthèse de la conformité par la Société des recommandations du Code AFEP-MEDEF	65	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	79
3.1.7	État récapitulatif des opérations réalisées en 2015 par les mandataires sociaux sur le titre ORPEA (Article 223-26 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers)	66	3.5	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	80
3.2	PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LE GROUPE	67			
	Périmètre et objectifs du contrôle interne	67			

Le présent chapitre intègre, pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, le rapport du Président du Conseil d'Administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce ; ce rapport est présenté en deux parties :

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

de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et, les comptes consolidés ».

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 2015, 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 20 avril 2016.

3.1 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1.1 Code de gouvernement d'entreprise

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

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

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 18 membres au plus, personnes physiques ou personnes morales.

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

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

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

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

Composition du Conseil d'Administration

À la date d'établissement du présent rapport, le Conseil d'Administration est composé de 9 administrateurs, dont 1 administrateur représentant les salariés.

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

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.

Il est Président du Conseil d'Administration pour un mandat s'achevant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Administrateur d'ORPEA depuis 1996.

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 : 4 133 109 actions.

Mandats en cours dans le Groupe :

- * Président du Conseil d'Administration d'ORPEA.
- * Président du Conseil d'Administration d'ORPEA BELGIUM (Belgique).
- * Président du Conseil d'Administration de CASAMIA IMMOBILIARE (Italie).
- * Membre du Conseil d'Administration d'ORPEA ITALIA (Italie) et de CLINEA HOLDING (Italie).
- * Administrateur d'ORPEA IBERICA, SENIOR 2000, CM EXTRAMADURA DO 2002, ARTEVIDA CENTROS RESIDENCIALES, CENTROS RESIDENCIALES ESTREMEIRA, EXPLOTACION DE REAL SITIO DE SAN FERNADO (Sociétés de droit espagnol).
- * Associé Gérant de CLINIQUE PRIVEE LA METAIRIE (Suisse).
- * Gérant Président de CLINIQUE BOIS BOUGY (Suisse).

Mandats en cours hors Groupe :

- * NÉANT

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

Il est Directeur Général d'ORPEA pour un mandat s'achevant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Administrateur d'ORPEA depuis 2006.

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 : 10 779 actions.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Mandats en cours dans le Groupe :

★ **En France**

**Administrateur
et Directeur Général**

ORPEA SA

Président Directeur Général SA Maison de Convalescence du Domaine de Longuevè

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, Gerone Corp, Mex, Clinique Beau Site, Hôtel de l'Espérance, La Chavannerie, Home la Tour, Holding Mandres, Le Château de Bregy, Holding Mieux Vivre, Les Grands Pins, Château de Champlatreaux, Emcejidex, Le Clos Saint Grégoire, Clinique Marigny, Sud Ouest Santé, Maison de Santé Marigny, Clinique du Parc, Clinique Gallieni, Château de Goussonville, Résidence du Port, Clinique Médicale de Goussonville, Archimède le Village, Alunorm, Clinique Castelviel, Clinique Montevideo – SAS La Tourelle, Clinique du Docteur Becq, TCP DEV, Age Partenaires, Ap Bretigny, L'Oasis Palmeraie, Bon Air, La Cheneraie, Le Cercle des Aines, Alice Anatole & Cie, Actiretraite Montgeron, Clinique du Cabriol, Clinique du Pont du Gard, Clinique du Château de Préville, Maison de Régime Saint Jean

Président SAS

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

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, Tolosa Santé, Parassy, PCM Santé, Le Village de Boissise le Roi, Maison de Retraite la Madone

Gérant de SARL

Gérant de SNC

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

Route des Ecluses, les Rives d'Or, du Château, la Talaudière, ORPEA de St Priest, Balbigny, ORPEA St Just, ORPEA Decaux, La Tour Pujols, Les Rives de la Cerisaie, Val de Seine, le Clisclouet, Age d'Or, Gambetta, Croix Rousse, Les Dornets, Château d'Angleterre, Montchenot, 115 rue de la Santé, L'Abbaye, Les Tamaris, 3 Passage Victor Marchand, Fauriel, Port Thureau, ORPEA de l'Abbaye, Rue des Maraichers, Le Bosguerard, Le Vallon, Bel Air, Brest le Lys Blanc, Les Magnolias, Courbevoie de l'Arche, Sainte Brigitte, Les Treilles, Les Favières, IBO, SCI du 12 rue Fauvet, Douarnenez ORPEA, Kods, Slim, Saintes 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, Berlaimont, Les Oliviers, SCI Barbusse, SCI Normandy Cottage Foncier, SCI du Bois Guillaume Rouen, SCI Rezé, Livry Vauban 2020, Sequoia, SCI du Parc St Loup, SCI Larry, SCI Ardennaise, De Peix, Les Jardins de Castelviel, Cerdane, Villa Morgan, SCI de la Marne, SCI Ried Santé, Saint Victoret, Méditerranée, Officéa Santé

Gérant de SCI

★ **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.

Mandats en cours hors Groupe :

- ★ Gérant des 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 :

- ★ NÉANT

JEAN-PATRICK FORTLACROIX

Né le 14 septembre 1957 (de nationalité française).

Administrateur indépendant.

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, représentée par M. Thierry MABILLE de PONCHEVILLE

Administrateur indépendant.

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.
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.
- * Administrateur de Sicav MO Select.
- * Gérant suppléant de la Société Civile du Bannot.

SOPHIE MALARME-LECLOUX

Née le 6 octobre 1970 (de nationalité belge).

Administrateur indépendant.

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 (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 management, à l'accompagnement d'entrepreneurs et au développement des personnes et des organisations. 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, fondateur gérant de FreeBe Sprl.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

ALAIN CARRIER

Né le 17 août 1967 (de nationalité canadienne).

Administrateur indépendant.

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).

Administrateur indépendant.

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

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 :

- * Président d'ODOS SA.

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

Au 31 décembre 2015, sur un total de huit administrateurs (hors l'administrateur représentant les salariés), deux femmes siègent au sein du Conseil d'Administration, soit une proportion de 25 %.

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 20 % de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans, à compter de l'Assemblée Générale de 2010 ».

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 poursuit ses réflexions pour assurer une représentation des femmes et des hommes en son sein, avec pour objectif l'atteinte du seuil d'au moins 40 %.

Rappel du renouvellement des mandats d'administrateur en 2015

L'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2015 a procédé au renouvellement, pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018, des mandats d'administrateur de :

- * M. Jean-Claude Marian ;
- * M. Yves Le Masne ;
- * la société FFP Invest, représentée par M. Thierry Mabilille de Poncheville ;
- * M. Alain Carrier.

Ratification de la nomination de Mme Bernadette CHEVALLIER-DANET

Le Conseil d'Administration du 16 septembre 2014 avait pris acte de la démission de Mme Brigitte Michel de ses fonctions d'administrateur et a, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunération, coopté Mme Bernadette Chevallier-Danet, en qualité d'administrateur, en remplacement, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle appelée à statuer en 2017 sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2016.

L'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2015 a approuvé cette ratification.

Mandat d'administrateur arrivant à échéance en 2016

Aucun mandat d'administrateur n'arrive à échéance en 2016.

Renforcement du Conseil d'Administration – Proposition de nomination d'un nouvel administrateur

Le Conseil d'Administration du 20 avril 2016, sur avis favorable du Comité des Nominations et des Rémunérations, propose de nommer, en qualité de nouvel administrateur, Monsieur Christian Hensley, pour une durée de quatre années expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Monsieur Hensley a été présenté par l'actionnaire CPPIB, dont la participation représente désormais plus de 16 % des droits de vote, ce qui lui donne, aux termes de la Convention d'investissement signée avec la Société dans le cadre de son entrée au capital de la Société, la possibilité d'être représenté par un deuxième administrateur.

Il 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).

Monsieur Hensley 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.

Au vu de son profil académique et professionnel, la nomination de Monsieur Hensley permettrait de renforcer les expertises représentées au Conseil d'Administration et à enrichir les débats concernant le développement et la stratégie de la Société.

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 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.

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 laissent assez de place aux débats et aux échanges d'opinions.

Le Conseil d'Administration du 10 février 2016, sur rapport du Comité des Rémunérations et Nominations, a constaté toutefois que :

- * M. Marian, administrateur et Président du Conseil d'Administration, et M. Le Masne, administrateur et Directeur Général, étaient dirigeants mandataires au sens dudit Code et ne pouvaient donc être qualifiés d'indépendants ;
- * l'ancienneté de plus de 12 ans acquise par M. Malbasa ne permettait pas de le qualifier d'indépendant. M. Malbasa est en outre rémunéré par le Groupe au titre de ses prestations d'avocat.

Après examen et revue de l'ensemble des autres critères visés ci-avant, le Conseil d'Administration a confirmé que sur les 8 membres composant le Conseil d'Administration (hors l'administrateur représentant les salariés), 5 administrateurs ont la qualité d'administrateur indépendant, à savoir :

- * M. Jean-Patrick Fortlacroix ;
- * La société FFP invest, qui détient une participation inférieure à 10 % ;
- * Mme Sophie Malarme-Lecloux, qui a été nommé sur proposition de l'actionnaire SOFINA, dont la participation est également inférieure à 10 % ;
- * M. Alain Carrier, qui représente l'actionnaire CPPIB. Bien que CPPIB détienne plus de 10 % du capital de la Société, et qu'en raison de la structure de l'actionariat de la Société et du fait qu'ORPEA représente une part très minoritaire du portefeuille de participations géré par CPPIB, M. Alain Carrier est considéré comme indépendant ;
- * Mme Bernadette Chevallier-Danet.

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 2015 a arrêté le montant des jetons de présence à allouer globalement aux administrateurs à un montant de 400 000 € 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 25 000 €, dont 11 500 € de partie fixe et 13 500 € de partie variable, une somme de 1 500 € étant décomptée par absence à partir de la deuxième absence ;
- * pour la participation aux réunions des Comités d'Étude (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 800 € par séance.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Sur la base de ces modalités, un montant total brut de 265 200 € a ainsi été distribué aux administrateurs début 2016 au titre de l'exercice 2015, pour un total de 9 réunions du Conseil d'Administration et 8 réunions de ses Comités :

Administrateurs	Montant brut versés pour l'exercice 2015	Montant brut versés pour l'exercice 2014
Jean-Claude Marian	25 000 €	23 500 €
Yves Le Masne	25 000 €	23 500 €
Brigitte Michel	NÉANT	27 500 € Dont 4 000 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations
Alexandre Malbasa	31 000 € Dont 6 000 € au titre du Comité d'Audit	29 500 € Dont 6 000 € au titre du Comité d'Audit
Jean-Patrick Fortlacroix	37 000 € Dont 12 000 € au titre du Comité d'Audit	34 000 € Dont 12 000 € au titre du Comité d'Audit
FFP Invest Représentant Permanent : Thierry de Poncheville	43 000 € Dont 6 000 € au titre du Comité d'Audit + 12 000 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations	49 500 € Dont 6 000 € au titre du Comité d'Audit + 20 000 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations
Alain Carrier	35 000 € Dont 6 000 € au titre du Comité d'Audit + 4 000 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations	34 000 € Dont 4 000 € au titre du Comité d'Audit + 8 000 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations
Sophie Malarne	31 000 € Dont 6 000 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunération	33 500 € Dont 10 000 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations
Bernadette Chevallier-Danet	31 000 € Dont 6 000 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunération	13 834 € Dont 6 000 € au titre du Comité de Nominations et de Rémunérations
Sophie Kalaidjian	7 200 €	NÉANT
TOTAL	265 200 €	268 834 €

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004)

Absence de liens familiaux entre les mandataires sociaux

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

Absence de conflits d'intérêts

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 2015. Ces flux ont été considérés comme non significatifs.

Le mode d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration, notamment par la procédure des conventions réglementées, permettrait le cas échéant de prévenir de tels conflits.

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

Absence de condamnation ou d'incrimination des mandataires sociaux

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.

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

Afin d'adapter la gouvernance du Groupe au vu de son évolution et de sa taille, le Conseil d'Administration, dans sa séance du 15 février 2011, a décidé de scinder les fonctions de Président et de Directeur Général. Il a alors nommé M. Jean-Claude Marian en qualité de Président du Conseil d'Administration et M. Yves Le Masne, en qualité de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa séance du 25 mars 2013, 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 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2016.

Le Conseil d'Administration du 25 mars 2013 a également décidé de renouveler par anticipation le mandat du Directeur Général Délégué chargé de l'exploitation de la Société, 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 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2016.

Le Conseil d'Administration, lors de sa séance en date du 23 juin 2015, a renouvelé le mandat de Président du Conseil d'Administration de Monsieur Jean-Claude Marian pour la durée de son mandat d'administrateur, soit une durée de 4 ans s'achevant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Le Conseil d'Administration a ainsi, lors de cette séance du 23 juin 2015, décidé la poursuite de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

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 :

- * investissement, acquisition, de tout actif ou participation d'un montant unitaire supérieur à 20 M€ ;

- * désinvestissement/cession de tout actif non immobilier d'un montant unitaire supérieur à 5 M€ ;
- * désinvestissement/cession de tout actif immobilier d'un montant supérieur à 30 M€ par opération ;
- * tout emprunt ou financement d'un montant unitaire supérieur à 100 M€, ou modification d'un emprunt ou financement existant d'un montant supérieur à 100 M€, étant précisé que les opérations de financement quel que soit leur montant ne peuvent entraîner une dilution sans avoir été expressément autorisées par le Conseil d'Administration (le Directeur Général devant en informer le Conseil d'Administration lors de sa prochaine séance pour tout emprunt ou financement supérieur à 50 M€) ;
- * la constitution de caution, aval ou garantie d'un montant unitaire supérieur à 100 M€ (le Directeur Général devant en informer le Conseil d'Administration lors de sa prochaine séance en cas de montant supérieur à 50 M€) ;
- * toute décision relative à l'orientation stratégique d'une société du Groupe ou toute modification substantielle de cette orientation ou de l'activité d'une société ;
- * l'adoption et la modification du budget annuel ou du plan d'affaires d'ORPEA ou du Groupe ;
- * toute opération sur le capital (et notamment, sans que cette liste soit limitative : fusion, scission, apport partiel d'actifs, augmentation ou réduction de capital, émission de toutes valeurs mobilières, création de catégorie d'actions) ;
- * la politique de distribution de dividendes ou toute autre forme de distribution faite par la Société à ses actionnaires ;
- * la rémunération des mandataires sociaux de la Société ;
- * tout recrutement important (rémunération annuelle brute supérieure à 200 K€) ;
- * tout plan ou attribution de stock-options, actions gratuites, intéressement ou participation.

RÔLE ET POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

En qualité de Directeur Général Délégué chargé de l'exploitation, 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 Conseil pour l'année.

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

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

La voix du Président est prépondérante.

Les procès-verbaux résumant 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 2 du présent rapport.

ATTRIBUTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

communiquer aux actionnaires le résultat de son analyse afin de déterminer les administrateurs indépendants de la Société ;

- * approuver le rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2015

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 9 reprises au cours de l'exercice 2015 (9 fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence a été de 96,3 % (93 % au cours de l'exercice précédent).

Stratégie opérationnelle et financière du Groupe

Au cours de l'exercice 2015, 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 2015 l'acquisition des groupes suivants :

- * CELENUS KLINIKEN (groupe de cliniques en Allemagne) ;
- * Residenz Gruppe (groupe de résidences retraite en Allemagne) ;
- * VITALIS (groupe de résidences retraite en Allemagne) ;
- * SENECURA (groupe de résidences retraite et de cliniques SSR en Autriche) ;
- * MEDI-SYSTEM (groupe de résidences retraite et de cliniques SSR en Pologne).

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

- * la conclusion d'emprunts de type « Schuldschein » pour une enveloppe d'un montant maximum de 360 M€ à compter de juillet 2015 ; et
- * l'émission d'obligations pour un montant maximal de 100 M€.

Arrêté des comptes sociaux et consolidés

Le Conseil d'Administration a examiné et arrêté les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2014, les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2015, ainsi que les rapports de gestion y afférant.

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

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

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 2014, 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 2015.

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, et modifié en conséquence les dispositions du Règlement intérieur relatives aux limitations s'appliquant à cette délégation ;
- * autorisé la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions de la Société ;
- * étudié l'information qui lui a été fournie concernant les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques au travers des travaux du Comité d'Audit ;
- * pris connaissance de la nouvelle organisation mise en place dans le cadre du développement international du Groupe.

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

L'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

Le Conseil d'Administration a poursuivi son auto-évaluation annuelle ; cette dernière a été réalisée au cours du premier trimestre 2016, les administrateurs ont été invités à s'exprimer quant à diverses thématiques concernant le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités, via un questionnaire préparé par le Comité des Nominations et des Rémunérations. La synthèse des réponses à ce

questionnaire a été effectuée sur une base anonyme. Les thématiques portaient notamment sur la composition du Conseil d'Administration, la périodicité et la durée de ses réunions, les sujets abordés et le temps alloué, la qualité des débats, les travaux des Comités, et l'information fournie aux administrateurs.

Les réponses des administrateurs ont fait apparaître une appréciation positive du fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités. Le rythme et la conduite des réunions, ainsi que le niveau d'informations ont notamment été estimés très satisfaisants. Il a également été constaté que les axes d'amélioration exprimés par les administrateurs lors de la dernière évaluation ont largement été pris en compte. Ainsi, les administrateurs ont tous fait part de leur satisfaction quant à la tenue d'une réunion du Conseil d'Administration en Allemagne, ponctuée par l'intervention du management de cette filiale étrangère. L'une des nouvelles suggestions des administrateurs en vue de poursuivre l'amélioration du fonctionnement du Conseil d'Administration consiste à renforcer leur connaissance du fonctionnement opérationnel du groupe (via des présentations effectuées par les responsables de services du siège et par le management des filiales, ainsi que des visites d'établissements). En outre, le Conseil d'Administration mène une réflexion afin d'élargir sa composition, notamment par une féminisation plus accrue.

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 2015 sont précisés et détaillés ci-après.

Le Comité d'Audit

LA COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'Audit se compose actuellement des membres suivants : 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 juridiques, en raison de leur formation ou de leur expérience professionnelle tel que décrites dans leurs biographies.

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

LA MISSION DU COMITÉ D'AUDIT

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

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

- a) du processus d'élaboration de l'information financière ;
- b) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;



- c) du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés, par les Commissaires aux comptes ;

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

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

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

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

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

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ D'AUDIT

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

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

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

ACTIVITÉ DU COMITÉ D'AUDIT EN 2015

Le Comité d'Audit s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2015.

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

- * examiné les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2014, ainsi que les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2015 ;
- * 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 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 Rémunérations 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.

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

ACTIVITÉ DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS EN 2015

En 2015, le Comité des Nominations et des Rémunérations 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 2015

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a émis ses recommandations concernant :

- * le renouvellement des mandats d'administrateur de Jean-Claude Marian, Yves Le Masne, Alain Carrier, et de la société FFP Invest, qui arrivaient à échéance en 2015 ;
- * la ratification de la nomination, par voie de cooptation, de Mme Bernadette Chevallier-Danet.

REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a examiné la composition du Conseil d'Administration en terme de représentation équilibrée des femmes et des hommes. Il a constaté que, conformément à la loi du 27 janvier 2011, la proportion de 20 % d'administrateurs du même sexe est respectée. Il a poursuivi ses réflexions sur l'élargissement du Conseil d'Administration pour assurer une plus grande participation des femmes au Conseil d'Administration.

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 2014, 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 2015.

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.

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 2015)

Le Conseil d'Administration du 29 avril 2014, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a fixé la rémunération brute annuelle du Président du Conseil d'Administration à 550 K€. Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé de maintenir cette rémunération 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 2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	575	573,5
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	573,5

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 2014	
	Montants dus	Montants versés ⁽¹⁾	Montant dus	Montants versés
Rémunération fixe	550	550	550	450,5
Rémunération variable	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	25	23,5	23,5	25
Avantages en nature	0	0	0	0
TOTAL	575	573,5	573,5	475,5

(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

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

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

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

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

Rémunération du Directeur Général – Yves Le Masne (situation au titre de l'exercice 2015)

RÉMUNÉRATION FIXE

Lors de la réunion du 25 mars 2013, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a fixé la rémunération fixe brute annuelle à 720 K€ ; Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé de maintenir cette rémunération à 720 K€.

RÉMUNÉRATION VARIABLE

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a également arrêté les critères quantitatifs et qualitatifs pour l'exercice 2015. Les critères quantitatifs, pour les ¾ de la part variable, ont porté sur les performances financières du Groupe. Les critères qualitatifs, pour le solde, ont porté notamment sur le dispositif qualité dans le Groupe.

Sur la base de ces critères, lors de la réunion du 20 avril 2016, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a fixé sa rémunération variable brute, au titre de l'exercice 2015, à un montant global de 479 K€.

INDEMNITÉS LIÉES À LA CESSATION DES FONCTIONS

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

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

Compte tenu de l'implication de 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 2 exercices précédant celui du départ du mandataire concerné doit avoir été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle).

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

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

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

Au cours de l'exercice 2015, 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 2015 à 60 597,72 €.

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

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)	Exercice 2015 (K€)	Exercice 2014 (K€)
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 227,5	1 235
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	1 227,5	1 235

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)	Exercice 2015 (K€)		Exercice 2014 (K€)	
	Montants dus	Montants versés	Montant dus	Montants versés
Rémunération fixe	720	720	720	720
Rémunération variable	335	288	288	288
Rémunération exceptionnelle	144	200	200	200
Jetons de présence	25	23,5	23,5	25
Avantages en nature	3,5	3,5	3,5	3,5
TOTAL	1 227,5	1 235	1 235	1 236,5

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
-	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

Rémunération du Directeur Général Délégué – M. Jean-Claude Brdenk (situation au titre de l'exercice 2015)

RÉMUNÉRATION FIXE

Lors de la réunion 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 K€.

RÉMUNÉRATION VARIABLE

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a également arrêté les critères quantitatifs et qualitatifs pour l'exercice 2015. Les critères quantitatifs, pour les ¾ de la part variable, ont porté sur les performances financières du Groupe. Les critères qualitatifs, pour le solde, ont porté notamment sur le dispositif qualité dans le Groupe.

Sur la base de ces critères, lors de la réunion du 20 avril 2016, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a fixé sa rémunération variable brute, au titre de l'exercice 2015, à un montant global de 425,6 K€.

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 2 exercices précédant celui du départ du mandataire concerné doit avoir été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle).

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

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

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

Au cours de l'exercice 2015, 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'élevaient pour l'exercice 2015 à 60 597,72 €.

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

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.

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 2014 (K€)
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 070,1	929,5
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	1 070,1	929,5

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 2014 (K€)	
	Montants dus	Montants versés	Montant dus	Montants versés
Rémunération fixe	640	640	565	565
Rémunération variable	297,6	260	260	260
Rémunération exceptionnelle	128	100	100	100
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	4,5	4,5	4,5	4,5
TOTAL	1 070,1	1 004,5	929,5	929,5

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

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
-	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

SYNTHÈSE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015 DE LA SITUATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

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 : AG 2019		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 2015 à M. Alexandre Malbasa la somme de 153 369 € HT à titre d'honoraires, en rémunération de son assistance en matière de contentieux et précontentieux.

3.1.6 Tableau de synthèse de la conformité par la Société des recommandations du Code AFEP-MEDEF

Règle de gouvernance	Application de la règle par ORPEA	Conformité
Référentiel de gouvernement d'entreprise	Code AFEP-MEDEF 2013	
Organisation des pouvoirs de direction (dissociation ou non des pouvoirs entre Président et DG)	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 : ● 20 % à l'issue de la 1 ^{re} AGO qui suivra le 1 ^{er} janvier 2014 ● 40 % à l'issue de la 1 ^{re} AGO qui suivra le 1 ^{er} janvier 2017	2 femmes administrateur sur un total de 8 administrateurs, soit 25 %	Conforme
Durée de mandat des administrateurs : 4 ans	4 ans	Conforme
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 M. Alain Carrier détient 1 action.	Considéré comme non conforme
Nomination d'administrateurs indépendants : ● 1/3 dans les sociétés contrôlées	3 indépendants sur 8, soit 37,5 %	Conforme
Existence d'un Comité des Comptes	Oui	
Composé de 2/3 d'administrateurs indépendants	Existence d'un Comité d'Audit 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	Existence d'un Comité des Nominations et des Rémunérations 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 : ● désignation d'un ou plusieurs administrateurs parmi les actionnaires salariés dès lors que la participation des salariés dépasse le seuil des 3 % ● désignation au plus tard avant fin 2014 d'un (ou deux) administrateurs représentant les salariés dans une société qui emploie à la clôture de 2 exercices consécutifs au moins 5 000 salariés permanents dans la Société et ses filiales françaises ou au moins 10 000 salariés permanents dans la Société et ses filiales françaises et étrangères	Non ORPEA ne connaît pas précisément le nombre d'actions détenu par ses salariés car absence de plan épargne Groupe 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
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) en 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

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Règle de gouvernance	Application de la règle par ORPEA	Conformité
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 Conforme avec le Code AFEP-MEDEF l'attribution gratuite d'actions prévoyant des conditions de performance et l'obligation de conserver un nombre significatif d'actions jusqu'à la fin de leurs fonctions ; ladite attribution n'ayant pas eu lieu au moment de leur départ puisqu'ils sont toujours en fonction
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

3.1.7 État récapitulatif des opérations réalisées en 2015 par les mandataires sociaux sur le titre ORPEA (Article 223-26 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers)

Yves Le Masne a cédé, le 28 octobre 2015, 2 000 actions ORPEA, au prix unitaire de 73,09 €, soit pour un montant total de 146 180 €.

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 2015 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers.

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

Périmètre et objectifs du contrôle interne

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

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

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

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

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 forment le cadre d'une organisation structurée et centralisée visant à permettre, d'une part, de prévenir au mieux les risques, et, d'autre part, de réagir au mieux en cas de survenance d'événements indésirables.

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé dans le cadre de ses activités sont décrits au chapitre 5 du document de référence.

3.2.1 Environnement du contrôle interne

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

LE CORPUS DES RÈGLES INTERNES

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

Les procédures du contrôle interne permanent

Les procédures du contrôle interne permanent, d'application obligatoire pour l'ensemble du Groupe, portent sur divers événements susceptibles d'affecter le bon fonctionnement, la performance ou la réputation du Groupe, ainsi que la sécurité des résidents et patients et des salariés. Elles prévoient les mesures et actions préventives ou correctrices liées à la gestion de tels événements.

La mise à jour de ce corpus est effectuée dès que nécessaire et au minimum 2 fois par an, par le département qualité en lien avec les Directions opérationnelles et services du Siège afin de maintenir une politique d'amélioration continue.

Le corpus de procédures est remis et expliqué à chaque directeur d'établissement au moment de sa prise de fonctions. Ces directeurs sont systématiquement informés des mises à jour qui y sont apportées, et invités à confirmer leur mise en œuvre dans l'établissement dont ils ont la responsabilité.

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

Les procédures du contrôle interne permanent sont appliquées par l'ensemble des établissements du Groupe en France, et dans les filiales du Groupe à l'étranger dont l'intégration est terminée (Espagne, Belgique, Italie). Concernant les acquisitions récemment effectuées par le Groupe en Allemagne, 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.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

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.

LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE ET DES BONNES PRATIQUES

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

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

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

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

Le Groupe a ainsi mis en œuvre deux chartes :

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

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

La Charte qualité

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

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

La Charte des engagements de l'équipe

La Charte des engagements de l'équipe est élaborée par les équipes de chaque établissement ; elle est donc particulière à chaque établissement. Pour l'élaboration de cette Charte, chaque équipe est accompagnée par un professionnel spécifiquement formé aux méthodes d'animation de réflexion éthique. Durant près de 6 mois, les équipes vont se réunir régulièrement afin de partager leurs idées, leurs convictions quant aux valeurs fondamentales qui sous-tendent leurs bonnes pratiques. Chaque membre du personnel (quelles que soient sa qualification et ses fonctions dans l'établissement) participe à ces réflexions pour bâtir une Charte éthique qui est inaugurée solennellement par l'ensemble du personnel et affichée dans tout l'établissement.

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

LA FORMATION AU SERVICE DU CONTRÔLE INTERNE

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

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

Le Groupe veille également à favoriser la bonne intégration de ses nouveaux collaborateurs sur le terrain, et en particulier les directeurs d'établissement. 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.

SUIVI ET CONFORMITÉ À LA RÉGLEMENTATION S'APPLIQUANT AUX ACTIVITÉS DU GROUPE

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

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

Pour ce faire, la Direction juridique tient notamment la Direction Générale, les Directions régionales et de Division, le département qualité

et la Direction médicale informées des évolutions réglementaires, en vue de mettre en place les axes d'application des textes législatifs et réglementaires et de mettre à jour le corpus des règles internes si nécessaire.

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

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

3.2.2 Organisation du contrôle interne

UNE ORGANISATION CENTRALISÉE ET PYRAMIDALE

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

Ce modèle se traduit par :

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

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

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

3.2.3 Les modalités du pilotage du contrôle interne

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

TRAITEMENT DES ÉVÉNEMENTS INDÉSIRABLES

Une procédure de gestion des événements indésirables prévoit l'obligation pour tous les directeurs d'établissements du Groupe d'informer de manière systématique et immédiate le Directeur régional, qui informera le Directeur de division et le Directeur Général Délégué chargé de l'Exploitation Groupe, de tout événement indésirable.

Cette procédure est appliquée au sein de tous les établissements et permet d'analyser les causes de survenue de l'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 conduites 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

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

3.2.4 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 des ressources humaines, du Secrétaire Général, ainsi que des Directeurs de division.

LA DIRECTION FINANCIÈRE

La Direction financière assiste et contrôle les opérationnels du Groupe en matière financière afin d'optimiser la rentabilité et de gérer la trésorerie du Groupe, tout en fournissant une information financière fiable aux parties prenantes internes et externes.

Cette fonction est décrite plus en détails ci-après.

LE COMITÉ D'AUDIT

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

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

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

LA DIRECTION QUALITÉ

La Direction qualité apporte une aide méthodologique aux établissements dans le cadre de la mise en place et du suivi de sa démarche qualité et gestion des risques. Elle accompagne également les établissements dans le cadre de leur démarche de certification et d'évaluation interne et externe. 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, du Directeur Médical, de la Responsable de la Communication, et de la Responsable tutelles, a pour mission d'accompagner le Directeur de division et/ou le Directeur régional, ainsi que le directeur de l'établissement concerné, en organisant immédiatement une enquête approfondie.

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

LES 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.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

3.2.5 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 3 étapes :

1. Avant la clôture, un planning des différentes étapes clefs est mis en place et communiqué aux différents intervenants ;
2. Un mois après la date de clôture, chaque entité doit avoir adressé ses comptes sociaux et chaque pays ses balances individuelles. En Espagne, Suisse, Autriche et Allemagne, les équipes locales établissent un premier jeu de comptes consolidés du sous-groupe (2 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 pré remplie par le contrôle de gestion avec les différentes bases existantes. Le budget est ensuite complété et amendé par les directeurs d'établissement et les directeurs régionaux. Le budget se construit à la faveur d'un dialogue permanent entre l'exploitation et le contrôle de gestion. Après validation, il sert de feuille de route à chaque établissement et permet au contrôle de gestion un suivi permanent sur l'année.

Un document de contrôle budgétaire est établi mensuellement et permet de suivre l'évolution du chiffre d'affaires et des charges d'exploitation. Il permet ainsi d'analyser mensuellement l'information financière relative à l'exploitation.

Ce reporting est établi le 10 du mois $m + 1$ suivant et comprend les éléments de masse salariale, les éléments de chiffre d'affaires, les autres éléments de charges ainsi que le suivi client.

Ce document est transmis au Directeur Général Délégué chargé de l'Exploitation du Groupe et aux Directeurs de divisions lors de COMEX où sont élaborés des plans d'actions, si nécessaire avec les responsables techniques du siège (médical, affaires sociales, achats, restauration et travaux).

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

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

Contrôle de gestion immobilier

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

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

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

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

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

La gestion de la trésorerie

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

Au niveau des sièges, le Groupe a mis en place des modalités de limitation de pouvoirs pour l'émission des moyens de paiement. Ainsi, au niveau de la Direction financière du Groupe, seules six personnes,

assurant des fonctions de direction, disposent de délégations de signature. Dans les Directions Financières des filiales à l'international, des pouvoirs spécifiques et des règles de procédure régissent ces limitations.

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

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

LE COMITÉ D'AUDIT

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

LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

La communication financière est placée sous l'autorité directe de la Direction Générale.

Les états financiers annuels et semestriels sont portés à la connaissance du public après avoir été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Un calendrier de diffusion des informations financières du Groupe est ainsi établi chaque année et est mis à la disposition du public (notamment via le site internet de la Société).

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

La Direction Générale présente deux fois par an à la communauté financière les résultats du Groupe.

Le Groupe communique tout au long de l'année sur les points importants de son développement et va régulièrement à la rencontre de ses actionnaires et des nouveaux investisseurs institutionnels.

LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les éléments comptables et financiers de la Société et de ses filiales consolidées font l'objet par leurs Commissaires aux comptes :

- * d'un examen limité lors des clôtures semestrielles ;
- * d'un audit lors des clôtures annuelles.

Une lettre d'affirmation, cosignée par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur financier, qui s'engagent sur la qualité, la fiabilité, et l'exhaustivité des informations financières, est remise aux Commissaires aux comptes à l'occasion de chaque arrêté comptable.

Après avoir procédé à l'examen et aux modalités d'établissement de l'ensemble des comptes, les Commissaires aux comptes assurent la certification des comptes. Ils certifient la sincérité, la régularité et l'image fidèle des comptes annuels et consolidés.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

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 11 décembre 2014)

PRÉAMBULE

Adopté par le Conseil lors de sa séance du 27 novembre 2013, le présent Règlement a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires et statutaires afin de préciser les modalités de fonctionnement du Conseil et éventuellement, de ses Comités d'Etudes, dans l'intérêt de la société ORPEA (ci-après la « société ») et de ses Actionnaires.

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

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

1 – Droits et obligations des Administrateurs

1.1 CHACUN DES MEMBRES DU CONSEIL DOIT AVOIR CONNAISSANCE :

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

1.2 LES ADMINISTRATEURS SONT TENUS D'AGIR, EN TOUTES CIRCONSTANCES, DANS L'INTÉRÊT DE LA SOCIÉTÉ ET DE L'ENSEMBLE DE SES ACTIONNAIRES.

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

1.3 L'ADMINISTRATEUR DOIT CONSACRER À SES FONCTIONS LE TEMPS ET L'ATTENTION NÉCESSAIRES.

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

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

Chaque Membre du Conseil s'engage à être assidu :

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

1.4 LES ADMINISTRATEURS S'ENGAGENT À NE PAS S'EXPRIMER INDIVIDUELLEMENT EN DEHORS DES DÉLIBÉRATIONS INTERNES AU CONSEIL SUR DES QUESTIONS ÉVOQUÉES EN CONSEIL.

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

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

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

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

1.5 CHAQUE ADMINISTRATEUR DOIT ÊTRE PROPRIÉTAIRE D'AU MOINS UNE ACTION DE LA SOCIÉTÉ.

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

1.6 DÉONTOLOGIE BOURSIÈRE

Principes

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

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

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

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

Périodes dites de « fenêtres négatives »

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

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

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

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

Délit d'initié

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

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

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

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

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

2 Missions et compétences du Conseil d'Administration

2.1 LE CONSEIL EST UNE INSTANCE COLLÉGIALE QUI REPRÉSENTE COLLECTIVEMENT L'ENSEMBLE DES ACTIONNAIRES ET À QUI S'IMPOSE L'OBLIGATION D'AGIR EN TOUTES CIRCONSTANCES DANS L'INTÉRÊT SOCIAL DE L'ENTREPRISE.

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

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

Les Administrateurs de la société :

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

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

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

2.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION CHOISIT LE MODE D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ. IL A OPTÉ DANS SA SÉANCE DU 30 JUIN 2011 POUR LA DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL.

2.3 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ÉLIT, PARMIS SES MEMBRES, UN PRÉSIDENT, PERSONNE PHYSIQUE.

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

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

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

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

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

En raison de la composition actuelle du capital social de la société, la proportion des administrateurs indépendants que doit comporter le Conseil est d'au moins un tiers. La définition de membre indépendant qui a été retenue pour le Conseil est celle donnée par le Code AFEP-MEDEF : un membre est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

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

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



2.4 LE DIRECTEUR GÉNÉRAL EST INVESTI DES POUVOIRS LES PLUS ÉTENDUS POUR AGIR EN TOUTE CIRCONSTANCE AU NOM DE LA SOCIÉTÉ. IL EXERCE CES POUVOIRS DANS LA LIMITE DE L'OBJET SOCIAL ET SOUS RÉSERVE DE CEUX QUE LA LOI ATTRIBUE EXPRESSÉMENT AUX ASSEMBLÉES D'ACTIONNAIRES ET AU CONSEIL D'ADMINISTRATION. IL REPRÉSENTE LA SOCIÉTÉ VIS-À-VIS DES TIERS.

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

- * investissement, acquisition, de tout actif ou participation d'un montant unitaire supérieur à 20 M€ ;
- * désinvestissement/cession de tout actif non immobilier d'un montant unitaire supérieur à 5 M€ ;
- * désinvestissement/cession de tout actif immobilier d'un montant supérieur à 30 M€ par opération ;
- * tout emprunt ou financement d'un montant unitaire supérieur à 100 M€, ou modification d'un emprunt ou financement existant d'un montant supérieur à 100 M€, étant précisé que les opérations de financement quel que soit leur montant ne peuvent entraîner une dilution sans avoir été expressément autorisées par le Conseil d'Administration (le Directeur Général devant en informer le Conseil d'Administration lors de sa prochaine séance pour tout emprunt ou financement supérieur à 50 M€)
- * la constitution de caution, aval ou garantie d'un montant unitaire supérieur à 100 M€ (le Directeur Général devant en informer le Conseil d'Administration lors de sa prochaine séance en cas de montant supérieur à 50 M€) ;
- * toute décision relative à l'orientation stratégique d'une société du groupe ou toute modification substantielle de cette orientation ou de l'activité d'une société ;
- * l'adoption et la modification du budget annuel ou du plan d'affaires d'ORPEA ou du groupe ;
- * toute opération sur le capital (et notamment, sans que cette liste soit limitative : fusion, scission, apport partiel d'actifs, augmentation ou réduction de capital, émission de toutes valeurs mobilières, création de catégorie d'actions) ;
- * la politique de distribution de dividendes ou toute autre forme de distribution faite par la société à ses actionnaires ;
- * la rémunération des mandataires sociaux de la société ;
- * tout recrutement important (rémunération annuelle brute supérieure à 200 K€) ;
- * tout plan ou attribution de stock-options, actions gratuites, intéressement ou participation.

3 Fonctionnement du Conseil d'Administration

3.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION SE RÉUNIT AUSSI SOUVENT QUE L'INTÉRÊT DE LA SOCIÉTÉ L'EXIGE, SUR LA CONVOCATION DE SON PRÉSIDENT.

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

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

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

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

3.2 DANS LE CADRE DES DÉCISIONS À PRENDRE, L'ADMINISTRATEUR DOIT S'ASSURER QU'IL DISPOSE DES INFORMATIONS QU'IL JUGE INDISPENSABLES AU BON DÉROULEMENT DES TRAVAUX DU CONSEIL ET DES COMITÉS. SI ELLES NE SONT PAS MISES À SA DISPOSITION, OU S'IL ESTIME QU'ELLES NE LE SONT PAS, IL DOIT EN FAIRE LA DEMANDE. SES DEMANDES SONT ADRESSÉES AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION QUI DOIT S'ASSURER QUE LES ADMINISTRATEURS SONT EN MESURE DE REMPLIR LEUR MISSION.

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

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

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

3.3 POUR LA VALIDITÉ DES DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, LE NOMBRE DES MEMBRES PRÉSENTS DOIT ÊTRE AU MOINS ÉGAL À LA MOITIÉ DU TOTAL DES MEMBRES.

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

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

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

3.4 CONFORMÉMENT AUX DISPOSITIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES ET À L'ARTICLE 17, § 2, DES STATUTS, LES ADMINISTRATEURS QUI PARTICIPENT AUX RÉUNIONS DU CONSEIL PAR DES MOYENS DE VISIOCONFÉRENCE OU DE TÉLÉCOMMUNICATIONS SONT RÉPUTÉS PRÉSENTS POUR LE CALCUL DU QUORUM ET DE LA MAJORITÉ.

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

L'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés de la société ;

L'établissement du rapport de gestion incluant le rapport sur la gestion du Groupe ;

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

3.5 LES DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL DOIVENT ÊTRE CLAIRES. LE PROCÈS-VERBAL DE SÉANCE DOIT RÉSUMER LES DÉBATS ET INDIQUER LES DÉCISIONS PRISES. IL REVÊT UNE IMPORTANCE PARTICULIÈRE PUISQUE C'EST LUI QUI FOURNIT, LE CAS ÉCHÉANT, LA TRACE DES DILIGENCES DU CONSEIL DANS L'ACCOMPLISSEMENT DE SES MISSIONS. SANS ÊTRE INUTILEMENT DÉTAILLÉ, IL DOIT SUCCINCTEMENT MENTIONNER LES QUESTIONS SOULEVÉES OU LES RÉSERVES ÉMISES.

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

4 Comités d'Etudes

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

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

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

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

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

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

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

4.1 COMITÉ D'AUDIT

4.1.1 Missions

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

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

- * 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 2/3.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- * 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 d'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.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

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

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

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

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

4.2 COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

4.2.1 Missions

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

4.2.2 Organisation des travaux

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

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

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

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

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

4.2.3 Rapport d'activité

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

5 Rémunération des Administrateurs

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

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

6 Evaluation annuelle du fonctionnement du Conseil

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

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

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 2015

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 2015.

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

Il nous appartient :

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

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

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

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

Ces diligences consistent notamment à :

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

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

Autres informations

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

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 6 mai 2016
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 2015

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

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

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.

CONVENTION ET ENGAGEMENT AUTORISÉS DEPUIS LA CLÔTURE

Nous avons été avisés de la convention suivante, autorisée depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

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 :

M. Yves LE MASNE, Directeur Général

M. 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.

MODALITÉS :

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.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Le Conseil d'Administration, sur avis du Comité des Nominations et des Rémunérations, a estimé qu'il est dans l'intérêt de la Société et du Groupe de reconnaître la contribution majeure de Messieurs Le MASNE et BRDENK dans le développement du groupe ORPEA depuis plusieurs années et de continuer à les fidéliser en les faisant bénéficier de la création de valeur au sein du Groupe à laquelle ils contribuent significativement par leurs compétences, motivation et performance.

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 M. YVES LE MASNE, DIRECTEUR GÉNÉRAL

(Autorisation en date du 29 juin 2006)

Administrateur concerné :

M. Yves LE MASNE

Nature et objet :

Souscription au bénéfice de M. 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 2015 s'est élevé à 60 598 € HT.

B. SOUSCRIPTION D'UNE ASSURANCE CHÔMAGE AU BÉNÉFICE DE M. JEAN-CLAUDE BRDENK, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ CHARGÉ DE L'EXPLOITATION

(Autorisation en date du 25 avril 2013)

Mandataire concerné :

M. Jean-Claude BRDENK

Nature et objet :

Souscription au bénéfice de M. 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 2015 s'est élevé à 60 598 € HT.

C. ASSISTANCE JURIDIQUE ET JUDICIAIRE

Administrateur concerné :

M. 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 153 369 € HT.

2) Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

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

A. INDEMNITÉS EN CAS DE CESSATION DU MANDAT DE M. YVES LE MASNE, DIRECTEUR GÉNÉRAL

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

Administrateur concerné :

M. 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 M. Yves LE MASNE, et compte tenu de son importante contribution au développement du Groupe depuis plusieurs années, a autorisé l'attribution à M. 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 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, 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 M. JEAN-CLAUDE BRDENK, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ CHARGÉ D'EXPLOITATION

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

Mandataire concerné :

M. 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 M. Jean-Claude BRDENK, et compte tenu de son importante contribution au développement du Groupe depuis plusieurs années, a autorisé l'attribution à M. Jean-Claude BRDENK d'une indemnité en cas de cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social 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 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, 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 :**

M. Jean-Claude MARIAN

Nature et objet :

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

Les principaux termes de la Convention d'Investissement sont les suivants :

- * La Convention d'Investissement a une durée de 10 ans ;
- * CPPIB peut être représenté au Conseil d'Administration par un administrateur tant que CPPIB détient au moins 8 % des droits de vote, et par deux administrateurs dès lors que CPPIB détient au moins 16 % des droits de vote, ce (ou ces) administrateur(s) ayant vocation à siéger au Comité d'Audit, au Comité des Nominations et des Rémunérations et à tout nouveau Comité qui serait créé ;
- * Tant que CPPIB détient au moins 5 % du capital de la Société, la Société fera tous les efforts pour lui permettre de souscrire à toute augmentation de capital au prorata de sa participation dans la Société ;
- * CPPIB ne pourra pas céder les actions acquises ou souscrites dans le cadre de l'Acquisition et de l'Augmentation de Capital pendant une période de dix-huit (18) mois à compter de la date d'Acquisition ; après expiration de cette période, CPPIB pourra solliciter la coopération de la Société pour mener à bien d'éventuelles cessions de blocs ou placements privés significatifs ;
- * CPPIB pourra continuer à acquérir des titres de la Société, directement ou indirectement, sur et hors marché.

Modalités :

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

D. AVENANT À LA CONVENTION D'INVESTISSEMENT AVEC CPPIB*(Autorisation en date du 11 décembre 2014)***Administrateur concerné :**

M. 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 relier 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.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

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 M. JEAN-CLAUDE MARIAN

(Autorisation en date du 11 décembre 2014)

Administrateur concerné :

M. 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 M. 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 M. 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.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 6 mai 2016
Les Commissaires aux comptes

Saint-Honoré BK&A
Emmanuel KLINGER

Deloitte & Associés
Joël ASSAYAH

RAPPORT RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE)



4



4.1	INFORMATIONS SOCIALES	86	4.3	INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX	100
4.1.1	Emploi : une politique de recrutement très active	86	4.3.1	Un engagement fort pour promouvoir la vie des régions	100
4.1.2	Organisation du temps de travail	90	4.3.2	Un engagement pour promouvoir l'éducation à la santé	101
4.1.3	Un dialogue social régulier et constructif, porteur d'avenir	90	4.3.3	Un engagement pour enrichir et transmettre les savoirs	102
4.1.4	Prévention des risques et préservation de la santé des collaborateurs	91	4.3.4	Une politique d'achat responsable	104
4.1.5	La formation : engagement qualité et professionnalisation des collaborateurs	92	4.3.5	Loyauté des pratiques	105
4.1.6	Une politique sociale pour l'égalité des chances	95	4.4	NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR LE REPORTING DES DONNÉES	107
4.1.7	Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	95		Périmètre de consolidation	107
4.2	INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	96		Référentiel de reporting	107
4.2.1	Politique environnementale générale du Groupe	96		Précisions et limites méthodologiques	107
4.2.2	Changement climatique	96		Indicateurs sociaux	107
4.2.3	Prévention de la pollution et gestion des déchets	98		Indicateurs environnementaux	108
4.2.4	Utilisation durable des ressources naturelles et énergétiques	98	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	109
4.2.5	Protection de la biodiversité	99			

Ce chapitre fait partie intégrante du rapport de gestion, conformément aux dispositions des articles L. 225-102-1 et R.225-104 à R225-105-2 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.

4.1 INFORMATIONS SOCIALES

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 nouveaux enjeux. Aussi, les actions sont priorisées pour améliorer le fonctionnement des établissements dans un environnement évolutif et ainsi répondre aux enjeux qui se dessinent. 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 4 piliers stratégiques :

- * Développer les compétences clés des collaborateurs pour accompagner le développement du Groupe sur l'ensemble de ses activités ;
- * 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 ;
- * 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.

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 maisons de retraite et des cliniques, en France et à l'étranger) s'élèvent

à 43 753 collaborateurs fin 2015 contre 35 795 à fin 2014, soit une progression de plus de 20 % sur un an. Cette forte hausse s'explique d'une part par les ouvertures de nouveaux sites et d'autre part, par les importantes opérations de croissance externe réalisées par le Groupe en 2015 et principalement à l'international où les effectifs ont progressé de près de 60 %, passant de 12 391 salariés en 2014 à 19 798 salariés en 2015.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS ET STABILITÉ DE L'EMPLOI

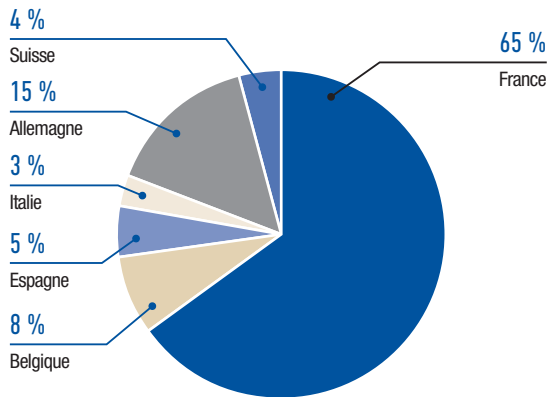
Répartition des effectifs inscrits par zone géographique, par sexe et par type de contrat de travail

	Groupe	France	International	Belgique	Espagne	Italie	Allemagne	Autriche	Suisse
Effectif *	43 753	23 955	19 798	3 264	1 772	835	9 717	2 674	1 536
% CDI	74 %	85 %	N/A	81 %	76 %	72 %	71 %	N/A	N/A
% CDD	17 %	15 %	N/A	19 %	24 %	28 %	29 %	N/A	N/A
% temps plein	64 %	78 %	47 %	46 %	89 %	82 %	37 %	46 %	36 %
% temps partiel	36 %	22 %	53 %	54 %	11 %	18 %	63 %	54 %	64 %
% hommes	18 %	17 %	18 %	22 %	16 %	22 %	17 %	15 %	23 %
% femmes	82 %	83 %	82 %	78 %	84 %	78 %	83 %	85 %	77 %
% cadres	N/A	11 %	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

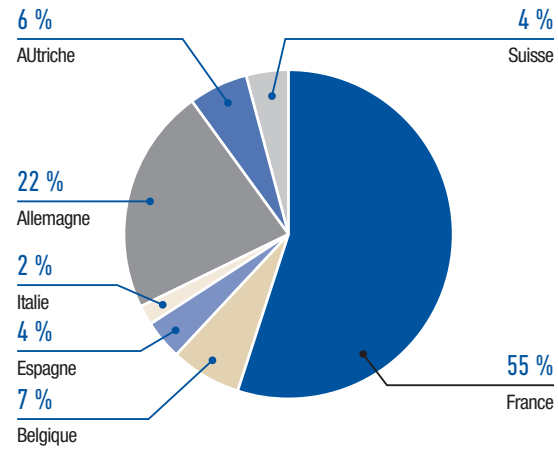
* En personnes physiques présentes au 31/12/15 tous types de contrats confondus.

EVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS, PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE, ENTRE 2014 ET 2015

2014



2015



ORPEA maintient une politique d'emploi 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 (la Suisse, l'Allemagne et l'Autriche ont à ce niveau un système différent). En France, le pourcentage de salariés travaillant à temps plein et en CDI reste stable sur 2015 (78 % de salariés à temps plein en 2015 *versus* 77 % en 2014 et 85 % de salariés en CDI en 2015 *versus* 84 % en 2014).

Sur le périmètre international, l'indicateur relatif au taux de salariés occupant un temps plein est en baisse en 2015 (47 %) *versus* 2014 (62 %). Ceci est exclusivement dû à l'intégration, dans le périmètre 2015, de l'Allemagne où la durée du travail est peu règlementée.

En effet, les accords de branche fixent une durée de travail maximum de 48 heures par semaine. Les contrats de travail viennent fixer individuellement la durée du travail, les conditions de travail ainsi que les obligations de chacune des parties. De manière générale, la durée d'un contrat de travail se situe entre 35 et 40 heures hebdomadaires.

Le recours à d'autres types de contrats, notamment à durée déterminée existe, mais est limité aux motifs légaux. Ainsi, si le contrat à durée déterminée est parfois nécessaire, comme dans n'importe quel secteur d'activité, il reste strictement encadré par les différentes législations nationales, le principe étant le contrat permanent. D'ailleurs 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 (82 % des effectifs), ou encore pour pallier à des absences imprévues dans le cadre de la nécessaire prise en charge de qualité des résidents ou des patients.

En outre, et même si le système d'information ne permet pas à ce jour de connaître exactement le volume d'heures, le recours à l'intérim reste marginal et ne répond qu'à des besoins ponctuels exceptionnels, justifiés notamment par l'urgence, afin d'assurer la continuité des soins avec du personnel infirmier par exemple.

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 assure une diversité des profils et contribue à développer le partage d'expériences, deux aspects chers au Groupe.

Les moins de 25 ans représentent toujours, en 2015, 10 % des effectifs du Groupe ; les salariés des tranches d'âge comprises entre 25 et 44 ans ont légèrement diminué entre 2014 et 2015, passant de 51 % à 49 % et ce, au profit des tranches d'âge de 45 à 59 ans qui représentent 36 % en 2015 contre 34 % en 2014. Les plus de 60 ans représentent quant à eux 6 % des effectifs en 2015 contre 5 % en 2014.

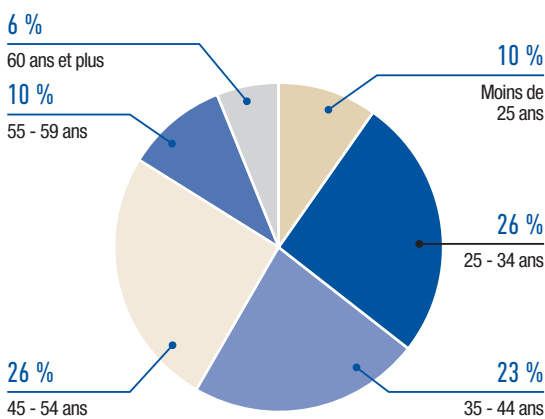
Compte tenu du secteur d'activité sur lequel le Groupe ORPEA se situe, le personnel employé est en grande majorité féminin (82 % des effectifs sont des femmes en 2015 *versus* 83 % en 2014).



Répartition des effectifs inscrits par tranche d'âge

	Groupe	France	International	Belgique	Espagne	Italie	Allemagne	Autriche	Suisse
Moins de 25 ans	10 %	9 %	10 %	11 %	7 %	3 %	11 %	8 %	14 %
25-34 ans	26 %	28 %	23 %	31 %	24 %	18 %	21 %	23 %	25 %
35-44 ans	23 %	23 %	23 %	27 %	25 %	31 %	19 %	26 %	20 %
45-54 ans	26 %	25 %	28 %	21 %	29 %	32 %	28 %	33 %	23 %
55-59 ans	10 %	10 %	11 %	6 %	10 %	12 %	12 %	9 %	11 %
60 ans et plus	6 %	5 %	6 %	3 %	5 %	4 %	9 %	1 %	7 %

RÉPARTITION DES EFFECTIFS GROUPE PAR CLASSE D'ÂGE



POLITIQUE DE CRÉATION D'EMPLOI ET DE RECRUTEMENT

Grâce à sa politique de développement et de création de nouveaux établissements, ORPEA est un acteur engagé dans l'économie locale et crée chaque année de nombreux emplois pérennes et non délocalisables.

Ces créations d'emplois et les renouvellements liés aux départs naturels ont permis au Groupe de recruter au total 7 098 personnes en contrat à durée indéterminée en 2015 (hors Autriche et Suisse), contre 6 035 personnes en 2014.

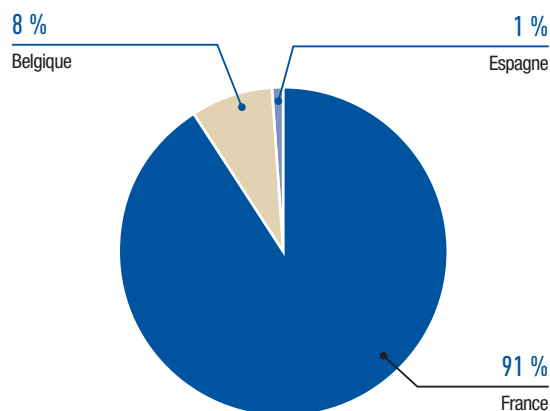
	Groupe	France	International	Allemagne	Belgique	Espagne	Italie
Recrutements en CDI*	7098	4697	2401	1597	563	205	36

* 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.

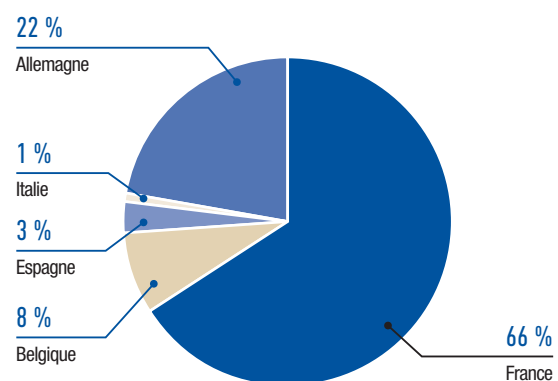
Entre 2014 et 2015, la part des personnels recrutés sur l'international est passée de 9 % (545 salariés en 2014) à 33,8 % (2401 salariés en 2015).

EVOLUTION DES RECRUTEMENTS, PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE, ENTRE 2014 ET 2015 :

2014



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 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 bientraitance, représentée par l'écoute, la disponibilité, le respect et la confiance ;

- * l'accueil, la convivialité et la bonne humeur, pour que les établissements soient de véritables lieux de vie, ouverts sur l'extérieur, propices au développement des liens sociaux.

Parallèlement, afin de repérer des managers motivés, ORPEA a développé son partenariat avec l'ESCP Europe, au-delà de la formation dispensée à des cadres du Groupe. ORPEA est désormais présent auprès des étudiants de dernière année de cycle initial ou de Mastères professionnels, à travers des conférences, des forums entreprises, des rendez-vous de recrutement, pour présenter ses métiers et ses perspectives de carrière tant en France qu'à l'international. Il est, en effet, primordial pour un groupe en développement tel qu'ORPEA de créer un vivier de jeunes professionnels prêts à s'investir et assurer l'encadrement des équipes.

Cette dynamique est insufflée sur tous les pays du Groupe ; elle se met en œuvre à géométrie variable puisque fonction des besoins et des réalités territoriales.

En raison de la visibilité de son secteur et de sa politique de développement, le nombre de licenciements n'est pas significatif par rapport à l'effectif total du Groupe et reste quasiment stable au regard de 2014 (environ 3 % de l'effectif total).

Les licenciements sont essentiellement de nature individuelle, motivés par des fautes professionnelles, notamment en cas de suspicion de maltraitance.

	Groupe	France	International	Allemagne	Belgique	Espagne	Italie
Licenciements CDI *	1 429	1 004	425	303	53	56	13

* 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 des grilles de salaire, 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 2015, le Groupe a versé au titre de la rémunération brute :

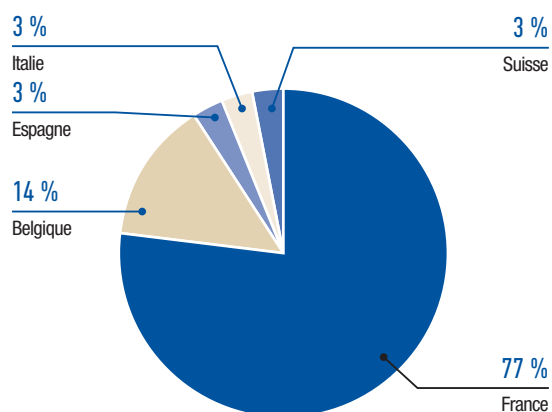
Groupe	1 095 818 930 €
France	591 124 558 €
International	504 694 372 €
Belgique	107 575 845 €
Espagne	27 842 863 €
Italie	14 471 325 €
Suisse *	73 961 204 €
Autriche	92 007 135 €
Allemagne	188 836 000 €

* Conversion sur base du taux : 1 CHF = 0,922065 EUR.

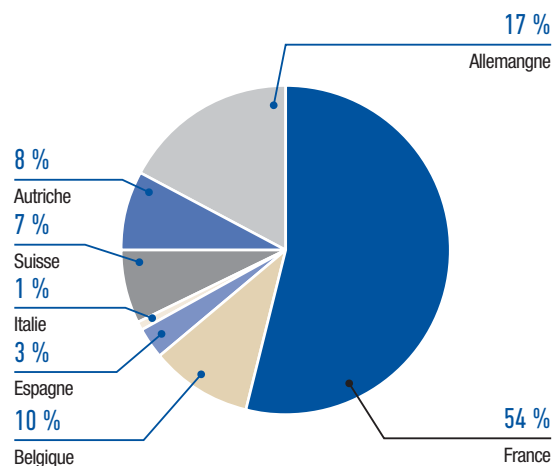
En 2015, compte tenu du fort développement du Groupe, la rémunération brute a progressé, passant de 717 581 826 euros en 2014 à 1 095 818 930 € pour 2015.

ÉVOLUTION DES RÉMUNÉRATIONS, PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE, ENTRE 2014 ET 2015 :

2014



2015



GESTION DE CARRIÈRE : CLEF DE VOÛTE DE LA POLITIQUE SOCIALE DU GROUPE

Repérer les personnels de talent, les fidéliser, leur offrir des formations qualifiantes, sont les clefs de voûte de la politique sociale volontariste, très tôt mise en place dans le groupe ORPEA, qui valorise compétences professionnelles et qualités humaines.

À ce titre, ORPEA est un Groupe qui a toujours accordé beaucoup d'importance aux valeurs et aux compétences réelles de ses collaborateurs, davantage qu'au(x) diplôme(s). Nombre 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 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 dans un autre environnement.

4.1.2 Organisation du temps de travail

La spécificité de l'activité du Groupe est de requérir du personnel 24 h/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, la mise en place de roulements récurrents est une dynamique commune car d'une part, elle permet 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 s'expliquer 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 ;
- * 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 :	2 704 065 heures (hors DOMIDOM) ;
* Belgique :	138 029 heures ;
* Italie :	62 722 heures ;
* Espagne :	47 882 jours ;
* Autriche :	37 344 jours ;
* Suisse * :	12 993 jours.

* Hors cliniques.

Au regard de l'évolution des effectifs entre 2014 et 2015, l'absentéisme reste stable, quel que soit le pays (par exemple, il était de 2 630 943 heures en France en 2014 contre 2 704 065 heures en 2015).

Dans tous les cas, les salariés sont au cœur de l'organisation du travail, et les partenaires sociaux sont associés à cette démarche ; la priorité d'ORPEA est de communiquer sur les bénéfices d'une organisation sur base des roulements afin de les mettre en œuvre, en prenant en compte la durée normale du temps de travail et de repos selon les réglementations. 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.

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 2015 les institutions ont été renouvelées en France, il en sera de même en 2016 pour la 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 ;
- * Primes intéressement ou participation, ou sur les bénéficiaires ;
- * Santé, prévoyance ;
- * Réduction de la pénibilité du travail ;
- * 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'accident au travail, afin de contribuer à l'amélioration des conditions dans lesquelles s'exerce le travail des salariés.

Les priorités vont à la réduction des accidents de travail et à la réduction des troubles musculo-squelettiques d'une part et à une répartition de la charge de travail équilibrée.

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 a commencé à décliner 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 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 de ces problématiques.

Dans le cadre de sa recherche continue de prévention des risques professionnels, le Groupe a d'ailleurs décidé de créer en France au 1^{er} octobre 2015 un poste de Responsable en Prévention des Risques Professionnels, en charge de la gestion de projets globaux de prévention des risques professionnels, notamment dans les matières d'ergonomie, de manutention, de bruits ou vibrations, Le Groupe s'est ainsi doté au niveau national d'une coordination dans la mise en place de l'ensemble des actions de prévention dans les domaines d'expertise de Santé et Sécurité au Travail.

Cette nouveauté permettra en outre de garantir la pertinence technique des formations données et pourra augmenter la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs à ces sujets primordiaux pour le Groupe.

Cette mission n'est pas sans rappeler les fonctions mises en place en Belgique et en Espagne il y a plusieurs années, par la création, dans chacun de ces pays, d'un service de prévention des risques au travail (Espagne) et d'un service interne de prévention et de protection au travail (Belgique). Ces services, chacun dans le respect des spécificités locales, sont dotés de conseillers agissant dans les domaines d'expertises 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 process 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 la vue sur l'extérieur à hauteur des yeux depuis les postes de travail, les baies vitrées donnant sur

1

2

3

4

5

6

7

8

9

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, et ces axes sont une priorité dans l'ensemble des pays.

STATISTIQUES RELATIVES AUX ACCIDENTS DU TRAVAIL

Le taux de fréquence des accidents du travail tel que défini par l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) représente le nombre d'accidents de travail ayant engendré un arrêt de travail (c'est-à-dire ayant entraîné une interruption de travail d'un jour complet en plus du jour au cours duquel l'accident est survenu et ayant donné lieu à une réparation sous forme d'un premier paiement d'indemnité journalière) pour 1 000 000 heures travaillées.

Le taux de gravité est défini par le même institut comme le nombre des journées perdues par incapacité temporaire pour 1 000 heures travaillées.

En 2015, en France, ORPEA a enregistré un taux de fréquence de 52 (hors DOMIDOM), et un taux de gravité de 0,95. Grâce aux différentes politiques déployées, ces taux sont en baisse par rapport à 2014 où le taux de fréquence s'élevait à 59,1 et le taux de gravité à 1,14.

Si le taux tel que défini par l'INRS n'a pu être suivi de manière identique sur chaque pays en 2015, le nombre d'accidents et de maladies professionnelles reste suivi de près comme un indicateur RH devant être le plus bas possible.

En effet 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.

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 depuis 2014 en Belgique et depuis 2015 en Suisse. Cette cellule

est composée de 26 psychologues (contre 24 en 2014) : 18 membres actifs et 8 en cours de formation.

Les modalités de déclenchement du dispositif et d'intervention sont spécifiées dans une procédure Groupe. Elle permet de circonscrire et d'adapter les interventions au cas par cas. La cellule est complètement indépendante de l'établissement demandeur et intervient donc en position de tiers.

Les principaux objectifs de cette cellule sont, par la mise en place de Groupes de travail et/ou Groupes de paroles :

- * de soutenir et d'aider un établissement en situation d'urgence liée donc à un événement violent potentiellement traumatique qui fait irruption dans le cours de la vie institutionnelle et qui menace l'intégrité psychique et/ou physique des membres de l'établissement ;
- * de contenir les angoisses et les contre-attitudes des équipes ;
- * d'aider les équipes soignantes à traverser au mieux les événements en restaurant leur capacité collective soignante ;
- * de repérer les personnes à risques, fragilisées outre mesure par l'événement.

En 2015, 25 interventions ont ainsi été réalisées ayant permis de rétablir un sentiment de sécurité ou de sérénité au sein des équipes. Depuis sa création, 101 interventions ont eu lieu, preuve du succès de cette initiative.

En 2015, 232 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 psycho-sociaux, seule 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 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 établissements du Groupe continue de s'étoffer pour répondre aux enjeux des différents secteurs d'activité.

Au-delà de remplir des obligations légales, le Groupe s'assure de développer pour tout le personnel une politique ambitieuse permettant 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, objectifs collectifs et partagés.

Cela se traduit par la rédaction de plannings annuels définissant les objectifs dans le temps et/ou par catégories de personnel, et un suivi minutieux dans la mise en œuvre.

D'autre part, *via* la formation, le développement des compétences est au cœur de notre gestion RH. Les emplois maintenus ou créés sont assortis de possibilités de formation, 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 afin de répondre aux besoins (programmes de formation pour des populations ciblées, sur de la prévention comme les risques psycho-sociaux 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 un groupe en développement tel qu'ORPEA de créer un vivier de jeunes professionnels prêts à s'investir et assurer l'encadrement des équipes.

Enfin, pour susciter des vocations et attirer des jeunes vers des carrières sanitaires et médico-sociales, des événements sont mis en place (forums d'orientation professionnelles, des « portes ouvertes » d'entreprises).

Des partenariats avec des structures scolaires sont également développés mais se mettent en œuvre à géométrie variable puisque fonction des besoins et des réalités territoriales.

Sur l'année 2015, les collaborateurs ont ainsi suivi de nombreuses heures de formation, réparties de la manière suivante :

2015	Groupe	France	International	Belgique	Italie	Espagne	Autriche
Nombre d'heures de formation	368 839	249 632	119 207	40 018	11 069	25 620	42 500

Les 368 839 heures de formation dispensées en 2015 aux salariés du Groupe concernent 73 % du périmètre des effectifs du Groupe (5 pays : France, Belgique, Italie, Espagne et Autriche) ; en 2014, 274 324 heures de formation avaient été réalisées sur un périmètre touchant 80,9 % des effectifs (4 pays : France, Belgique, Espagne et Italie).

La formation a ainsi connu en 2015 un rythme soutenu accompagnant ainsi la croissance du Groupe, notamment à l'international où la part des heures de formation dispensées a représenté en 2015 32,3 % contre 19,2 % en 2014.

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 – dans tous les pays – 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 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.

En 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 se poursuit en 2016, notamment avec un focus sur les changements réglementaires liés à la nouvelle législation. Un responsable formation a d'ailleurs été embauché pour accompagner ce développement et professionnaliser davantage la formation. Ce sont donc plus de 400 personnes qui ont déjà été formées sur des sessions de 6 jours en moyenne.

Dans le cadre du projet « maison de retraite sans douleur » géré en partenariat avec l'université privée de médecine Paracelsus depuis 2011, SENECURA (Autriche) a formé plus de 190 infirmiers et infirmières en 2015 afin qu'ils deviennent des « Pain Nurses ».

En Suisse, SENEVITA a poursuivi en 2015 le programme de formation pour les directeurs des soins. Cette initiative a pour objectif de réunir ces cadres traditionnellement et essentiellement tournés vers les soins et de développer leurs compétences dans le domaine de la gestion, à l'aide de formateurs externes.

DES FORMATIONS QUALIFIANTES

En France, ORPEA s'engage pleinement afin de faire reconnaître l'expérience professionnelle de ses collaborateurs à travers la Validation des Acquis et de l'Expérience (VAE) ou la Validation des Acquis Professionnels (VAP) pour son personnel administratif.

DOMEA, l'institut de formation d'aides-soignants créé par le Groupe en 2005 (IFAS agréé par arrêté préfectoral), a pu participer activement à cet engagement en accompagnant les collaborateurs dans la démarche de VAE AS et AMP.

Et au-delà des formations continues, DOMEA est habilité pour accueillir des jeunes en apprentissage avec une promotion de 15 personnes par an de février à juin. DOMEA s'attache à former des salariés, des étudiants et des stagiaires grâce à une pédagogie pratique et interactive, ainsi que par un accompagnement individuel, en lien direct avec les employeurs, les tuteurs et maîtres d'apprentissage.

Le développement de cette école témoigne de l'attachement du groupe ORPEA à la formation d'un personnel de qualité, qui sait conjuguer compétences techniques et respect de la dignité de la personne âgée et du patient.

Par ailleurs, le groupe ORPEA a développé en partenariat avec des Universités françaises des Diplômes Universitaires afin d'enrichir les connaissances de ses collaborateurs :

- * DU Management des établissements médico sociaux et sanitaires avec l'Université de Nice : pour renforcer la formation des Directeurs à la gestion des établissements ;
- * DU Travailler en Psychiatrie avec la Faculté de Médecine de Lille : pour former les infirmiers à la spécificité de la prise en charge en milieu psychiatrique ;
- * DU Réadaptation Gériatrique avec l'Université de Lille : pour améliorer les compétences de nos équipes dans l'accueil des patients âgés au sein de nos Cliniques de Soins de Suite et Réadaptation.

En Allemagne et en Suisse, l'apprentissage est un concept fortement développé. Les Business Units dans ces pays utilisent cette manne pour former de futurs professionnels de santé. Sur un marché de l'emploi caractérisé par le manque de personnel qualifié, l'accueil d'apprentis représente une réelle opportunité pour attirer des jeunes vers les métiers de la prise en charge de la dépendance et les fidéliser au-delà de leur formation.

DES PARTENARIATS AVEC LES ÉCOLES POUR VALORISER LES MÉTIERS DU GRAND ÂGE

Le Groupe a mesuré toute l'importance d'améliorer l'attractivité de son secteur d'activité. Le Groupe a continué à accentuer la mise en place de partenariats locaux avec les écoles d'aides soignants, d'infirmiers, des écoles de commerce ou des universités.

Des partenariats ont notamment été renforcés avec tous les CFA de la Branche, l'Institut Supérieur de Rééducation Psychomotrice, l'Université Sophia Antipolis, l'Université Paris VI Pierre et Marie Curie, l'École des Mines de Paris ou avec les Instituts de Formation d'Aides Soignantes et d'Infirmières de la Croix Rouge Française.

Le partenariat avec l'école des Mines concerne le subventionnement des activités d'enseignement et de recherche du Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC) de l'école des Mines de Paris.

Pour Pierre et Marie Curie, ORPEA est partenaire pour le Master II « expertise en gérontologie » à destination des étudiants titulaires d'un Master 1, ou d'un niveau équivalent, et ayant un projet professionnel dans cette thématique ou des professionnels du secteur sanitaire ou du secteur médico-social.

L'ESCP EUROPE, qui accueille les promotions « CADRELAN Stratégique », a accueilli, en 2015, la 3^e promotion « CADRELAN Stratégique », avec 11 collaborateurs, dont 2 venant d'ORPEA Belgium.

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 Donau Universität Krems. Cette « SENEcura Academy » sera 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 des diplômes de l'université. 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

ORPEA s'implique dans la formation liée à l'épanouissement personnel des salariés en promouvant des actions dans le cadre du Compte Personnel de Formation (CPF), présentées dans un catalogue interne spécifique mis en place depuis des années.

L'intérêt qu'il suscite auprès du personnel témoigne de ce que le groupe ORPEA a su prendre en compte les besoins et les aspirations de son personnel, tant en matière de formation professionnelle, que d'épanouissement personnel au travail. Les nombreuses formations proposées sont, pour beaucoup, en lien avec la santé, le bien-être au travail.

Les Directeurs et Responsables d'équipes se voient par ailleurs dispenser des formations leur permettant d'appréhender au mieux leur rôle de manager. Ce sont ainsi des formations à la communication, la gestion de crise, à l'animation d'équipe ou encore à la prévention des risques psycho-sociaux 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...). Pour illustration, les thématiques des journées « CADRELAN » offrent un large panel de formations à nos collaborateurs, leur permettant de créer des modules de formation « sur mesure » pour répondre aux besoins spécifiques de terrain (le management d'équipe, mieux organiser son temps, être l'ambassadeur de son établissement...).

En parallèle et afin de sensibiliser les équipes aux risques liés aux manutentions, chaque établissement du Groupe dispose d'un référent « Formateur-Animateur Manutention » afin de dispenser les modules de mini-formation « Gestes et Manutention » à destination de l'ensemble du personnel.

4.1.6 Une politique sociale pour l'égalité des chances

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 d'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, en 2015, 552 personnes handicapées.

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 la Société 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) fin 2015, et va lancer une campagne d'audit énergétique courant 2016.

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 2 mois et permet d'effectuer un suivi des 4 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.

L'objectif est d'apprendre à tous, à respecter l'environnement par des gestes simples au quotidien, pour adopter un comportement éco-responsable.

Le groupe ORPEA n'a pas constitué de provisions pour les risques environnementaux.

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.

ÉMISSIONS DE CO₂ AU REGARD DE LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE 2015

Les émissions de CO₂ dues à la consommation d'électricité varie d'un pays à l'autre en fonction du mode de production de l'énergie électrique (hydraulique, nucléaire, thermique...).

	Unité	Total	France	Italie	Espagne	Belgique	Suisse	Allemagne	Autriche
Scope 1*	Tonnes de CO ₂	54 106	30 996	2 103	3 005	7 042	2 127	4 852	3 981
Scope 2**	Tonnes de CO ₂	38 722	12 786	3 696	6 180	3 855	315	9 536	2 354
TOTAL	TONNES DE CO₂	92 828	43 782	5 799	9 185	10 897	2 442	14 388	6 335

* Scope 1 : émissions directes (combustibles).

** Scope 2 : émissions indirectes (production d'électricité et autres énergies).

ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE CO₂

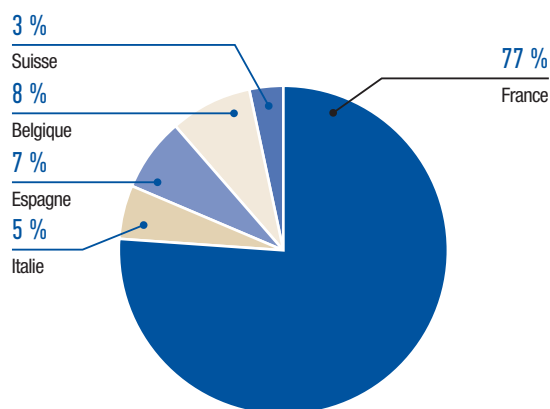
	Unité	Total 2015 *	Total 2014 **	Evolution 2015 / 2014
Scope 1	Tonnes de CO ₂	54 106	35 422	52,75 %
Scope 2	Tonnes de CO ₂	38 722	18 142	113,44 %
TOTAL	TONNES DE CO₂	92 828	53 564	73,30 %

* Périmètre 2015 : 7 pays (France, Italie, Espagne, Belgique, Suisse, Allemagne et Autriche).

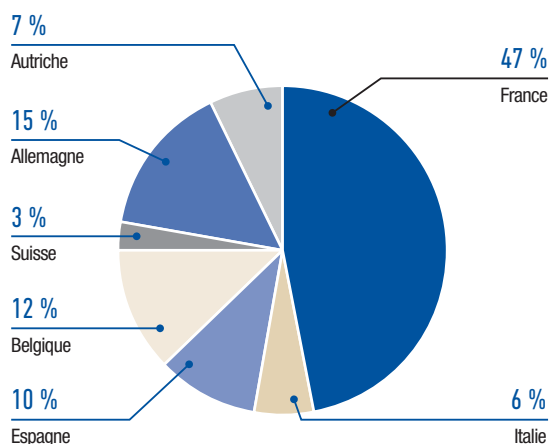
** Périmètre 2014 : 5 pays (France, Italie, Espagne, Belgique, Suisse).

ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE TOTALE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE :

2014



2015



L'efficacité énergétique des bâtiments reste l'axe de travail le plus important pour le groupe ORPEA dans le cadre de sa démarche de développement durable.

ORPEA s'est d'ores et déjà engagé dans une démarche visant à diminuer à terme les émissions de CO₂ de ses établissements, contribuant ainsi à lutter contre le changement climatique, tant pour les bâtiments récents et en cours de construction (énergie renouvelables, éco-conception et éco-gestion) que pour les établissements existants avec les actions en cours définies dans son plan pluriannuel.

Par ailleurs, ORPEA poursuit sa politique visant à minimiser l'impact généré par ses déplacements professionnels, en ne voyageant seulement que lorsque cela est nécessaire et en ne prenant l'avion qu'en cas d'absolue nécessité.

Le Groupe développe, chaque fois que cela est possible, les conférences téléphoniques. Depuis 2015, des installations de visioconférences sont opérationnelles en France et dans tous les autres pays où ORPEA est implanté.

Une optimisation de la flotte de véhicules a été réalisée par le référencement notamment de modèles en fonction de leur étiquette CO₂.

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.

Des conventions ont été signées avec un établissement de santé proche afin de définir les modalités de coopération et notamment d'accueil des résidents fragilisés par un épisode de forte chaleur.

La température des locaux est vérifiée hebdomadairement dans chacun de nos établissements ; des pièces rafraîchies ont été installées dans tous les établissements du Groupe (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 2015, la production des déchets de soins à risque infectieux pour la France s'élève à 596 tonnes, contre 523 tonnes en 2014 (le calcul n'a pu être effectué pour les autres pays, ces derniers n'ayant pas un prestataire unique). 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.

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

Un contrôle et une analyse de la production de déchets au niveau de chaque établissement sont réalisés avec nos partenaires collecteurs et le service de contrôle de gestion. L'objectif est d'identifier et corriger les éventuelles mauvaises pratiques.

Des actions de formation et sensibilisation sont mises en place, auprès des équipes et des fournisseurs pour rappeler les bonnes pratiques en matière de compactage des déchets (cartons, bouteilles...) et de tri sélectif, mais aussi pour lutter contre le gaspillage.

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...).

Par exemple, en France, ORPEA surveille les compteurs et bien entendu les facturations grâce au suivi des fluides par le biais d'une plateforme

de suivi des consommations. Toute anomalie est immédiatement signalée et traitée. En effet, chaque établissement dispose d'un agent détaché pour assurer l'entretien courant du bâtiment et des réparations quotidiennes, dont les fuites d'eau.

Cette plateforme sera étendue à l'ensemble des autres pays courant 2016.

CONSOMMATION ET GESTION DU GAZ, DE L'ÉLECTRICITÉ, DU FIOUL ET DU CHAUFFAGE URBAIN

	Total	France	Italie	Espagne	Belgique	Suisse	Allemagne	Autriche
Données 2015	Consommation	Consommation	Consommation	Consommation	Consommation	Consommation	Consommation	Consommation
Électricité en MWh	212 669	142 067	6 264	12 875	13 294	10 502	15 894	11 773
Gaz en MWh	232 543	147 004	10 410	13 335	28 090	5 208	20 334	8 162
Fioul en MWh	12 108	4 516	/	1 183	5 200	/	1 209	/
Chauffage urbain	16 793	/	/	/	/	2 637	2 197	11 959
TOTAL	474 113	293 587	16 674	27 393	46 584	18 347	39 634	31 894

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 2014, la consommation énergétique était de 339 421 MWh* sur le périmètre de 5 pays (France, Italie, Espagne, Belgique et Suisse).

CONSOMMATION ET GESTION DE L'EAU

	Total	France	Italie	Espagne	Belgique	Suisse	Allemagne	Autriche
Données 2015	Consommation	Consommation	Consommation	Consommation	Consommation	Consommation	Consommation	Consommation
Eau (en mètres cubes)	2 974 811	1 856 640	95 887	236 216	215 459	155 922	244 881	169 806

En 2014, la consommation totale d'eau s'élevait à 2 818 466 m³ sur un périmètre de 5 pays (France, Italie, Espagne, Belgique et Suisse).

Afin de réduire ses consommations d'eau, le groupe ORPEA a installé des brise-jets sur l'ensemble de ses sites français en 2014, belges en 2015 et prévoit de continuer ces installations dans les autres pays. Ainsi, dans ces 2 pays, la consommation d'eau a diminué entre 2015 et 2014 de -10 % environ.

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 terme 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).

Avant chaque achat de terrain, ORPEA s'assure que les sols ne soient pas pollués et procède si nécessaire à la dépollution des sols.

Pour tous les nouveaux bâtiments, une Gestion Technique du Bâtiment (GTB) est mise en place permettant de programmer et de centraliser le chauffage et le rafraîchissement des locaux.

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.

* Donnée corrigée depuis la publication du rapport RSE 2014.

4.3 INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX

4.3.1 Un engagement fort pour promouvoir la vie des régions

SOUTIEN DU DYNAMISME ÉCONOMIQUE LOCAL

Au regard de l'ouverture régulière de nouveaux établissements en Europe, ORPEA crée également 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.

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 plus de 370 écoles à qui sont versées la taxe d'apprentissage).

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 2015 en France, ORPEA a poursuivi sa politique de partenariat avec de nombreuses écoles de formation ;
- * 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.

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.

Par ailleurs, ORPEA s'attache à promouvoir l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

De plus, avec plus de 8 500 lits en construction ou restructuration, 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.

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.

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'aîné, 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 Allemagne, tous les établissements du cluster « Haus Edelberg » ont fourni du matériel et du mobilier pour contribuer à l'accueil et à l'intégration des réfugiés syriens sur le territoire allemand.

En Autriche, les établissements SENEcura ont soutenu en 2015 les actions de la communauté Konferenz St Vinzenz qui vient en aide aux familles en difficulté.

En Italie, les établissements ORPEA participent à un programme visant à réintégrer dans le milieu professionnel des personnes en difficulté sociale en leur proposant des formations et des stages d'apprentissage.

En France et en Espagne, des collaborateurs du groupe ORPEA ont participé à des projets sportifs solidaires en 2015, qui furent également l'occasion de renforcer l'esprit de cohésion d'équipe. En France,

200 collaborateurs ont pris le départ du marathon Nice-Cannes, et 1 € par kilomètre parcouru a été versé aux personnes sinistrées par les intempéries qui s'étaient abattues sur la région en octobre dernier.

En Espagne, des collaborateurs se sont inscrits à la course de BBVA en faveur de Caritas, qui vise à collecter des fonds pour fournir des produits alimentaires et d'hygiène aux familles en difficulté.

En faveur de l'enfance et des liens intergénérationnels

En France, sensibles à la vocation de l'association « Avec nous », dont l'objectif est de promouvoir les liens intergénérationnels en organisant des animations en EHPAD en présence d'enfants, les établissements ORPEA normands et bretons l'ont aidé financièrement à hauteur de 10 000 €.

En région PACA, les Résidences ORPEA s'unissent chaque année pour soutenir une association caritative qui œuvre pour le bien-être des enfants malades ou hospitalisés.

En 2015, les établissements situés en Provence ont uni leurs efforts pour soutenir l'association « Je cours pour Lilian » qui finance à des enfants malades des séjours dans un centre spécialisé de Barcelone. Avec les diverses manifestations organisées sur les établissements, ce sont 16 937 € qui ont été donnés à l'association.

Quant aux Résidences de la Côte d'Azur, elles ont contribué au développement de l'association cannoise Adrien, qui œuvre pour offrir aux enfants hospitalisés un suivi pédagogique mais aussi des sorties et voyages. En 2015, 8 000 € ont été récoltés au cours de diverses manifestations et une excursion au ski entre enfants et résidents a été organisée.

En Espagne, les établissements madrilènes ont participé à un marché solidaire pour soutenir les actions de l'ONG « Nuevo Futuro » et contribuer au financement de la maintenance des foyers pour l'accueil des mineurs et des jeunes protégés par l'association ; ils soutiennent également un village d'enfants isolés.

En faveur de l'environnement et de la protection du patrimoine local

En France, les Résidences ORPEA des régions Midi-Pyrénées, Languedoc Roussillon, Aquitaine et Limousin ont reconduit le partenariat original avec la Fondation de la célèbre navigatrice Maud Fontenoy en faveur de la protection des océans. Ce partenariat fut l'occasion de participer à la promotion des projets éducatifs, scientifiques et culturels de la Maud Fontenoy Fondation en organisant des journées de sensibilisation auprès des plus jeunes sur la nécessité de protéger les océans.

Tout au long de l'année 2015, les Résidences ORPEA de ces régions ont organisé de multiples événements pour récolter des dons au profit de la Fondation : vide-greniers, tombolas, marchés au fleurs, repas à thèmes, actions éducatives, concerts... Ce sont 100 000 € qui ont été remis à la Fondation en fin d'année.

En faveur de la recherche médicale ou de programmes de soin

ORPEA soutient quelques associations reconnues dans le secteur de la Gériatrie, telles que France Alzheimer en France.

ORPEA contribue également au développement d'associations œuvrant pour la recherche médicale (en Autriche en soutenant un programme de lutte contre les maladies neurodégénératives et les démences mené par l'Institut Karl Landsteiner, en Espagne avec la promotion de l'association nationale de lutte contre la maladie de Parkinson, en Belgique en s'associant à la Ligue Braille pour lutter contre la malvoyance...).

En France, ORPEA est un acteur engagé pour le Téléthon. Cette année encore, la mobilisation a été au rendez-vous : marches solidaires, ventes d'objets, repas à thème, expositions, spectacles et autres tombolas ont été organisés au sein des établissements pour récolter des fonds. Près de 25 000 € 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 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 1^{re} édition des ORPEA Excellence Awards en Éthique clinique, en Recherche et en Innovation soignante qui s'est tenue le 1^{er} décembre 2015.

Une initiative similaire est en cours de mise en place en Italie, avec un programme de formation et de soutien des aidants familiaux à Richelmy.

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.

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 où la Clinique Cardiocéan a 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 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 Allemagne, CELENUS KLINIKEN organise régulièrement des conférences 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.

L'Autriche est également très active 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 le cadre du programme « Fit & Beweglich 77+ », ce ne sont pas juste les résidents des maisons de retraite mais aussi tous les seniors de plus de 70 ans du quartier qui peuvent accéder gratuitement à ces salles de fitness et à des instructeurs spécialement formés.

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

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 2015 :

- * Soutenir des projets de recherche universitaire : des établissements du groupe ORPEA ont été terrains d'observation et/ou d'expérimentation pour vérifier des hypothèses cliniques de chercheurs ou professionnels de santé. Dans ce cadre, nous pouvons noter :
 - * en Autriche, un programme destiné à améliorer la sécurité médicamenteuse des personnes âgées par le renforcement de la coopération entre professionnels ; projet mené conjointement par la faculté de médecine Paracelsus de Salzbourg et les établissements SENECURA,
 - * en France, un programme de recherche sur les bienfaits de la luminothérapie ;

- * Contribuer et financer des doctorats :

- * en Italie, une thèse de doctorat portant sur « Effets d'un programme d'entraînement cognitive chez les personnes âgées atteintes de démence et institutionnalisées en Italie du Nord », soutenue par Valentina Accattino (école doctorale de sciences humaines et sociales de l'Université de Turin),
- * en France, une thèse de doctorat portant sur « Intérêts, limites et fonctionnement d'une cellule psychologique interne – Description de l'activité psychique groupale et des modalités de contenance à l'œuvre dans ce dispositif », dirigée par le Pr Philippe Robert, Université Paris-Descartes ;
- * Développer l'association, l'APSPI, Association de Promotion des Soins Psychiques en Institution, 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 2015, l'association a organisé son premier colloque scientifique ouvert au public sur le thème des médiations thérapeutiques en pratique institutionnelle. Plus de 400 professionnels, issus de tous horizons (public, privé, associatif, venant de France et de l'étranger) étaient présents.

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 mise en place de la 1^{re} promotion visant le Diplôme Universitaire « Direction et Management des établissements sanitaires et médico sociaux » créé avec l'Université de Nice en 2014 ;
- * 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.

Pour accompagner l'ensemble de ces projets, le Groupe s'est doté en 2010 d'une cellule « Recherche & Publications » afin de répondre à la demande récurrente de nos soignants et médecins.

Les objectifs de cette Cellule sont de promouvoir les axes de recherche menés au sein des établissements du Groupe, tant en EHPAD, qu'en Psychiatrie ou en SSR, et de valoriser les compétences des équipes ORPEA-CLINEA.

Les programmes de recherche du Groupe couvrent essentiellement les axes suivants :

- * Polymédication et mésusage médicamenteux chez la personne âgée ;
- * Nutrition et alimentation de la personne âgée ;
- * Qualité de vie du patient et du professionnel ;
- * Prise en charge non médicamenteuse de la personne âgée ;
- * Professionnalisme, éthique professionnelle et compétences professionnelles.

Ces démarches ont été renforcées en 2015 par la création du Conseil Scientifique et Éthique du Groupe. Il est composé de personnalités éminentes de la Gériatrie européenne : outre le Pr Alain FRANCO (Président du Conseil), sont membres le Pr Jean-Pierre BAEYENS, Président Europe de l'International Association of Gerontology and Geriatrics et secrétaire général de la Société belge de gérontologie et de gériatrie depuis 1982, 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 du Conseil Scientifique et Éthique consiste notamment 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.

Dans cette optique, le Conseil Scientifique et Éthique a organisé en 2015 la première édition des ORPEA Ethics Excellence Awards pour récompenser les équipes du Groupe ayant proposé une démarche d'éthique clinique, un projet de recherche scientifique ou d'innovation soignante jugés les plus méritants.

Parmi 12 candidatures issues de 5 pays, cette cérémonie a récompensé 3 projets :

- * dans la catégorie « Éthique clinique », la « Charte du proche aidant, à domicile, d'une personne de tout âge en situation de handicap, malade ou en fin de vie » réalisée par la Clinique SSR Bois-Bougny (Suisse) en lien avec deux autres établissements de santé suisses ;

- * dans la catégorie « Recherche », le programme « Découverte d'un marqueur biocomportemental des états de stress chroniques » développé par la Clinique Psychiatrique Lyon-Champvert ;
- * dans la catégorie « Innovation soignante », le programme « Résidence sans douleur » développé en Autriche par les Résidences SENECURA.

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 « SENECURA 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 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 12 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 180 professionnels. Depuis de nombreuses années, les psychologues ont travaillé à élaborer des outils de soin originaux (« Sensimage », « Jeu de soi », carnets de soin pour addictions et adolescents...), mis en place des séminaires, organisé des conférences, créé une revue interne des bonnes pratiques cliniques publiée depuis 4 ans aux éditions Eres deux fois par an. Le 11^e numéro de cette revue « Cliniques, paroles de praticiens en institution », paraît en mars 2016 sur le thème « Médiations et symbolisations ». Le Collège des psychologues a également constitué une cellule d'urgence, composée de 20 praticiens formés à intervenir auprès des institutions, en cas de traumatisme (suicide, agression...);
- * le Collège des Présidents de CME et coordonnateurs médicaux : les psychiatres élus par leurs pairs se réunissent 3 fois par an, se tiennent au courant des textes, organisent la formation continue, informent leurs confrères des nouveautés de chacun des établissements, veillent à la dimension éthique et déontologique de la Division (Charte du psychiatre CLINEA). Ce type de réunions existe également en SSR et en EHPAD. Pour nos 3 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 ;

1

2

3

4

5

6

7

8

9

- * 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 2016, via la création d'une Charte éco-responsable ORPEA qui viendra s'intégrer aux critères environnementaux des appels d'offres, assurant le référencement de produits éco responsables au sein 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 nettoyeurs 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 le premier consommable utilisé dans le Groupe. C'est pourquoi ORPEA utilise du papier recyclé, éco-labellisé ou issu de forêts gérées de façon responsable.

Par ailleurs, le Groupe a engagé une politique visant à la réduction de la consommation de papier en incitant tous les membres de l'équipe à récupérer et à utiliser le verso des papiers imprimés comme bloc-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 D'IMMEUBLE

Dès la conception de l'immeuble (périmètre Groupe France), ORPEA fait des choix durables et respectueux de la préservation de l'environnement :

- * respect de l'orientation du terrain ;
- * implantation du bâtiment en suivant la topographie du terrain ;
- * orientation des façades principales sont Est et Ouest et largement éclairées ;
- * conception des bâtiments limitant les ponts thermiques (limitation du nombre de balcon, ou traitements spécifiques des balcons lorsqu'il y en a, mise en place d'Isolation Thermique Extérieure (ITE...)) ;
- * accompagnement d'un acousticien sur les classements des voies et traitement de la façade ;
- * étude de l'impact des futures installations sur l'environnement (voisins...) ;
- * imposition de résultat aux entreprises désignées ;
- * désolidarisation des équipements de la structure ;
- * orientation de tous les locaux de travail en lumière naturelle ;
- * stockage indépendant pour les déchets courants et stockage spécifique pour les ordures alimentaires ;
- * respect des règles environnementales locales (loi sur l'eau, panneau solaire ECS si rendement intéressant...).

De plus, pour les chantiers en site urbain dense, ORPEA met en place une Charte de respect du voisinage.

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.

RESPECT DES DROITS DES PATIENTS ET RÉSIDENTS

La responsabilité sociétale d'ORPEA consiste :

- * d'une part à assurer la santé et la qualité de vie au travail de ses collaborateurs, dans le respect de la législation locale, des droits de l'homme et de la liberté d'association. ORPEA a toujours développé un dialogue social dynamique, dans un rapport de confiance entre les managers et leurs collaborateurs, et promeut la lutte contre les discriminations, la diversité au sein de ses équipes et l'égalité hommes/femmes ;
- * d'autre part, à assurer une qualité de vie et de soin aux résidents et patients qui ont fait le choix de vivre dans un des établissements du Groupe, dans le respect des principes fondateurs des droits de l'homme, de même que des Chartes de la personne hospitalisée et de la personne âgée dépendante en institution.

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 la priorité de l'ensemble des équipes.

La traçabilité des actes et des soins, conjuguée aux protocoles de suivi médical et paramédical et aux procédures de fonctionnement, élaborés par la Direction médicale et le département qualité du Groupe, permettent de :

- * sécuriser la prise en charge, dans tous les établissements du Groupe (France et international), en s'assurant du respect des bonnes pratiques professionnelles et de toutes les obligations sanitaires et de sécurité ;
- * harmoniser l'organisation du travail avec des supports précis afin de faciliter le contrôle interne de la prise en charge proposée au sein des établissements du Groupe.



Tous les trimestres, en France et à l'international (Belgique, Espagne et Italie), des auto-évaluation sont réalisées par les directeurs d'établissements et leur équipe de direction (dont le Médecin Coordonnateur et l'Infirmier Coordinateur pour la partie « soins », mais également le Chef de cuisine pour la restauration, l'homme d'entretien pour la partie sécurité) ; et semestriellement, un audit de contrôle est effectué par les directeurs régionaux afin de contrôler le respect de l'ensemble des procédures Groupe (qu'il s'agisse des procédures Soins, Restauration, Administratif ou Hygiène des locaux) et veiller ainsi à la santé et sécurité des résidents et patients.

En 2015, ces auto-évaluation et audits de contrôle ont été déployés sur les établissements allemands et suisses, ainsi que sur tous les établissements indépendants ayant intégré le groupe ORPEA dans le courant de l'année ; en 2016, ils seront déployés en Autriche et en Pologne.

Enfin, comme décrit dans la section « gestion des risques » du rapport de gestion, ORPEA a identifié l'ensemble des risques liés à la santé et à la sécurité des personnes dépendantes accueillies pouvant survenir dans ses établissements, et a mis en place, depuis de nombreuses années, des outils appropriés (procédures, formations, check-list et évaluation de contrôle) pour prévenir et gérer ces risques, dont principalement : la qualité et la température de l'eau (prévention du risque lié aux légionelles, maîtrise de la potabilité de l'eau ainsi que de la température de l'eau par le biais de mitigeur...) et plus globalement les risques liés à la sécurité des bâtiments, mais également le risque climatique, pandémique, de maltraitance, ainsi que les risques liés aux soins et à l'alimentation.

DIALOGUE ET TRANSPARENCE AVEC LES RÉSIDENTS, LES PATIENTS ET LES FAMILLES

Une des valeurs fondatrice d'ORPEA est l'écoute, de manière à offrir aux résidents et patients des projets de soins individualisés, des réponses sur-mesure, des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques.

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 relations avec les usagers et de la qualité de la prise en charge (CRUQ) dont la mission est de veiller au respect des droits des usagers et de contribuer à l'amélioration de la politique d'accueil et de prise en charge, en examinant les réclamations émises par les patients et les outils de recueil d'indicateurs de la satisfaction des usagers,
 - * des enquêtes de satisfaction indépendantes, organisées site par site, dans tous les pays, tant en cliniques qu'en maisons de retraite, ainsi que dans les agences de maintien à domicile DOMIDOM. En cliniques, ces enquêtes sont réalisées à la sortie de chaque patient ; en maisons de retraite, ces enquêtes sont réalisées annuellement et les résultats et plans d'amélioration définis au niveau de chaque établissement font l'objet d'une présentation aux résidents et familles.

4.4 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 95 % des lits ouverts. L'impact environnemental des sièges administratifs n'est pas intégré dans le périmètre de consolidation ;
- * 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 au 31 décembre 2015 ;
- * pour l'ensemble des pays, sont considérés en CDI tous les collaborateurs dont le contrat a un terme indéterminé (sans terme défini ou indéfini) ;
- * pour l'ensemble des pays, sont considérés à temps plein les salariés dont le nombre d'heures au contrat est équivalent à la durée légale du travail locale ;
- * la notion de cadre est propre à la France ;
- * les absences comptabilisées portent sur les maladies et les accidents de travail.

En Allemagne, faute de logiciel de paie commun à l'ensemble des établissements, seules les données relatives aux effectifs ont pu être consolidées.

EMBAUCHES ET DÉPARTS

En Suisse :

- * les embauches en CDI ne sont pas comptabilisées, le terme CDI n'existant pas et ne pouvant donc pas être reporté ;
- * les motifs de fin de CDI ne sont pas enregistrés : sont comptabilisés uniquement les IN-OUT.

En Autriche, pas de consolidation pour le % CDI et CDD et recrutement/licenciement car pas de distinction entre « permanent contract and fixed term contract ».

FORMATION

Pour le calcul des heures de formation, les mini-formations sont exclues sauf en Belgique.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

ABSENTÉISME

En Belgique, le secrétariat social ne fournit que 2 types de données (maladie payée) ou les absences et AT non payés (de plus de 30 jours) ; la première donnée est retenue.

En Espagne, les absences ne sont comptabilisées qu'en jours, rendant impossible ensuite la conversion en heures.

En Italie, l'absentéisme représente la somme des heures d'absence pour maladie et AT.

En Suisse, la consolidation des données sur l'ensemble du pays n'est pas possible, les données n'étant pas déclarées selon la même unité dans les maisons de retraite et les cliniques ; seules les données relatives aux maisons de retraite sont publiées.

ACCIDENTS DE TRAVAIL

Les données relatives aux accidents de travail n'ont pu être calculées que pour la France.

Pour 2016, le Groupe ORPEA s'engage à élargir son périmètre de restitution des données relatives aux accidents de travail.

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 2015

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 : 0,03 kg de CO₂/kWh ;
- * France : 0,09 kg de CO₂/kWh ;
- * Belgique : 0,29 kg de CO₂/kWh ;
- * Espagne : 0,48 kg de CO₂/kWh ;
- * Italie : 0,59 kg de CO₂/kWh ;
- * Allemagne : 0,60 kg de CO₂/kWh ;
- * Autriche : 0,20 kg de CO₂/kWh.

Pour le fioul : un coefficient de 0,263 kg de CO₂/kWh a été appliqué pour l'ensemble des pays.

Pour le propane (ne concerne que la France) : un coefficient de 0,223 kg de CO₂/kWh a été appliqué.

Pour le gaz naturel : un coefficient de 0,202 kg de CO₂/kWh a été appliqué pour l'ensemble des pays.

CONSOMMATION ET GESTION DU GAZ, DE L'ÉLECTRICITÉ, DU FIOUL, DU CHAUFFAGE URBAIN 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'électricité :

- * France : Peronne, Rueil, Paris Chaillot, Tournan en Brie, Crosne Résidence, Livry Gargan, Brasles les Fables, Ustaritz, Salies de Bearn, Bagneux Villa Garlande, Taussat ;
- * Allemagne : Norden – Medicenter, Emden – Am Deich, Südbrookmerland, Haste ;
- * Autriche : Villach-Warmbad, Krems – Ringstraße, Graz – Ais, Graz-Lend, Graz-Lend Betreutes, Schwaz, Hard, Dornbirn, Traiskirchen, Kitsee-Pflegeheim ;
- * Belgique : Bruxelles Churchill, Loverval, Bruxelles Souverain, Waterloo Bonaparte, Bruxelles Paul Delva, Deurne T Bisschoppen, Deurne Home de Famil, Knokke-Heist, Louvain, Ostende.

GESTION DES DÉCHETS MÉDICAUX

En 2015, les données n'ont pu être consolidées que sur le périmètre de la France.

Pour les années à venir, le Groupe ORPEA s'engage à étendre progressivement son périmètre de consolidation de la donnée, en intégrant notamment la Belgique en 2016.

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 2015

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 2015 (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 la déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

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 six personnes et se sont déroulés entre février et mai 2016 pour une durée d'environ cinq semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé 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.



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 notamment en ce qui concerne les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et la quantité de déchets d'activité de soins à risque infectieux (DASRI), 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 les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- * d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- * de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽³⁾ :

- * 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 ⁽⁴⁾ 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 en moyenne 69 % des effectifs et entre 17 % et 27 % des informations quantitatives environnementales présentées.

⁽³⁾ **Informations quantitatives** : Effectif salarié en CDI au 31/12 ; Répartition des effectifs par classe d'âge ; % moyen CDI ; % moyen CDD ; % moyen temps plein ; % moyen temps partiel ; % moyen hommes ; % moyen femmes ; Recrutements CDI ; Licenciements CDI ; Rémunération moyenne mensuelle brute ; % moyen temps plein ; % moyen temps partiel ; Nombre d'heures d'absence par pays ; Taux de fréquence des accidents du travail en France ; Taux de gravité des accidents du travail en France ; Nombre d'heures de formation ; Quantités de déchets d'activité de soins à risque infectieux en France ; Consommation d'eau ; Consommation d'électricité ; Consommation de gaz naturel ; Émissions de CO₂ Scope 1 ; Émissions de CO₂ Scope 2.

Informations qualitatives : Santé et sécurité des résidents et patients.

⁽⁴⁾ France (pour les informations sociales), Belgique, Suisse, Espagne.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance 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 6 mai 2016
L'un des Commissaires aux comptes,
Deloitte & Associés

Joël ASSAYAH
Associé

Julien RIVALS
Associé





RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2015



5.1	PANORAMA DE L'EXERCICE 2015	114	5.3.3	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs	126
5.1.1	Trois acquisitions stratégiques à l'international	114	5.3.4	Filiales et participations	126
5.1.2	Poursuite de développements sélectifs dans les pays historiques	115	5.4	PERSPECTIVES ET ÉVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2016	128
5.1.3	Un réseau européen de 67 781 lits à fin 2015	116	5.4.1	Perspectives	128
5.1.4	Poursuite de l'optimisation de la structure financière	117	5.4.2	Événements survenus depuis le 1 ^{er} janvier 2016	128
5.1.5	Renforcement du patrimoine immobilier	117	5.5	GESTION DES RISQUES	130
5.2	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2015	118	5.5.1	Politique d'identification et de gestion générale des risques	130
5.2.1	Résultats consolidés	118	5.5.2	La gestion des risques liés au secteur de l'activité du Groupe	130
5.2.2	Bilan consolidé	121	5.5.3	La gestion des risques propres au groupe ORPEA, ou liés à sa stratégie	133
5.2.3	Flux de trésorerie	123	5.5.4	La gestion des risques financiers	140
5.2.4	Dividende proposé à l'Assemblée Générale	123	5.6	ANNEXES	142
5.2.5	Activité de Recherche et Développement	123	5.6.1	Annexe 1 : détail des principales participations	142
5.3	EXAMEN DES COMPTES SOCIAUX AU 31/12/2015	124	5.6.2	Annexe 2 : tableau des résultats au cours de chacun des 5 derniers exercices	145
5.3.1	Compte de résultat d'ORPEA SA	124			
5.3.2	Bilan d'ORPEA SA	125			

Le présent rapport de gestion rend compte de l'activité de la Société et de son Groupe au cours de l'exercice 2015. Le rapport du Président est joint à ce rapport qu'il vient compléter pour toutes les rubriques mentionnées. Le Conseil d'Administration a présenté dans un rapport séparé les motifs du projet des résolutions soumis au vote des actionnaires convoquées en Assemblée Générale.

5.1 PANORAMA DE L'EXERCICE 2015

Sur l'année 2015, ORPEA a poursuivi son expansion à l'international, notamment à travers l'acquisition de trois groupes : SENECURA en Autriche, CELENUS KLINIKEN et Residenz Gruppe Bremen en Allemagne. Le Groupe a également poursuivi ses développements sélectifs par acquisitions ciblées et obtentions d'autorisations dans ses pays d'implantation européens, notamment en Espagne, en Allemagne, et en Belgique. Enfin, le projet d'ouverture d'une première maison de retraite à Nankin en Chine s'est poursuivi.

Parallèlement à cette expansion internationale, le Groupe a continué d'optimiser sa structure financière, bénéficiant du fort intérêt des investisseurs français et internationaux pour son profil de risque et de conditions de taux d'intérêt historiquement bas.

En 2015, le Groupe a également connu un exercice de forte croissance rentable, dans la lignée de son historique.

5.1.1 Trois acquisitions stratégiques à l'international

Conformément à sa stratégie de développement international, ORPEA a conclu trois acquisitions significatives en 2015. Ces opérations représentent un total de 9 844 lits, soit environ 350 M€ de chiffre d'affaires additionnel, en année pleine, à maturité. Le Groupe a également annoncé l'acquisition du groupe VITALIS en Allemagne, composé de 2 487 lits, mais qui ne sera consolidé qu'à partir de 2016.

Cette acquisition a été entièrement payée en numéraire, dans le respect des critères financiers d'ORPEA. L'acquisition a été consolidée dans les comptes d'ORPEA à compter du 1^{er} avril 2015.

SENECURA permet ainsi à ORPEA de disposer d'une plateforme leader en Autriche pour se développer dans ce pays où les besoins de prise en charge sont importants.

ACQUISITION DE SENECURA EN AUTRICHE

En mars 2015, ORPEA a acquis le leader privé de la prise en charge de la dépendance en Autriche, SENECURA.

Créé en 1998, SENECURA est un groupe familial qui a connu un fort développement ces 10 dernières années, et propose une offre globale de services et de soins aux personnes âgées.

SENECURA disposait à fin 2014 d'un réseau unique de 55 établissements, représentant 4 236 lits répartis comme suit :

- * Autriche : 3 936 lits (52 établissements) dont 480 lits en construction ;
- * République tchèque : 300 lits (3 établissements) en construction.

SENECURA a généré, en 2014, un chiffre d'affaires de 125 M€. Consolidé à compter du 1^{er} avril 2015, SENECURA a contribué au chiffre d'affaires 2015 du Groupe à hauteur de 110 M€. Fort d'un réservoir de croissance de 780 lits, le Groupe a d'ores et déjà sécurisé un chiffre d'affaires de 180 M€ à horizon 2018, soit une croissance de 44 %.

SENECURA présente une offre et un modèle similaires à celui d'ORPEA :

- * une offre reconnue pour la qualité des soins et des services : SENECURA a obtenu de nombreux prix régionaux ;
- * des localisations au cœur des villes ou des centres urbains, couvrant 7 régions sur 9 en Autriche ;
- * un taux de chambres particulières d'environ 70 % ;
- * des immeubles récents, construits pour la plupart après 2003 ;
- * un taux d'occupation proche de 100 % ;
- * une politique immobilière mixte combinant pleine propriété, location financière avec option d'achat et location simple, permettant d'atteindre un taux de détention immobilière de 30 % à terme.

ACQUISITION DE CELENUS KLINIKEN EN ALLEMAGNE

En mai 2015, ORPEA a complété son offre en Allemagne à travers l'acquisition de CELENUS KLINIKEN, 3^e acteur privé en Allemagne spécialisé dans les Soins de Suite et de Réadaptation et la Psychiatrie (troubles somatiques et psychosomatiques), auprès d'un des fonds d'AUCTUS.

Avec le réseau SILVER CARE, acquis en 2014, CELENUS KLINIKEN complète ainsi parfaitement l'offre déployée par ORPEA sur un même secteur en Allemagne, comme dans l'ensemble des pays : la prise en charge de la dépendance dans sa globalité, physique et psychique, à moyen et long terme.

Créé en 2010, CELENUS KLINIKEN dispose d'un réseau de 15 établissements (+ 1 Hôpital de jour), représentant 2 602 lits ouverts.

Le réseau et l'offre de soins de CELENUS KLINIKEN correspondent ainsi parfaitement aux critères d'ORPEA :

- * une offre reconnue pour sa spécialisation et sa qualité : 3 établissements ont été classés dans le Top 10 des cliniques SSR allemandes selon le German Pension Insurance ;
- * des localisations dans des régions à fort pouvoir d'achat : 80 % des établissements sont situés en Saxe ou en Bade Wurtemberg ;
- * un ratio de chambres particulières très élevé à 90 % ;
- * des établissements de grande taille, supérieurs à 160 lits en moyenne ;
- * un management expert et réputé dans le domaine sanitaire en Allemagne, tant au niveau des fusions et acquisitions que de la gestion opérationnelle d'établissements de santé.

Cette acquisition a été entièrement payée en numéraire, dans le respect des critères financiers d'ORPEA. L'acquisition a été consolidée dans les comptes d'ORPEA à compter du 1^{er} juillet 2015 et a contribué au chiffre d'affaires 2015 du Groupe à hauteur de 52 M€.

ACQUISITION DE RESIDENZ GRUPPE BREMEN EN ALLEMAGNE

En juillet 2015, ORPEA a renforcé son réseau allemand par l'acquisition du groupe familial de maisons de retraite, Residenz Gruppe Bremen

(RGB). Ce réseau, parfaitement complémentaire de SILVER CARE en termes de maillage géographique, est constitué de 3 006 lits répartis sur 38 établissements.

Residenz Gruppe Bremen représente une opportunité attractive pour renforcer la présence d'ORPEA dans le nord-ouest de l'Allemagne, dans le respect de ses critères stratégiques d'acquisition.

Cette acquisition a généré, en 2014, un chiffre d'affaires de 67 M€. Elle est consolidée dans les comptes d'ORPEA à partir du 1^{er} octobre 2015 et a contribué au chiffre d'affaires 2015 du Groupe à hauteur de 20 M€.

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 2015 :

- * croissance organique avec l'ouverture d'une vingtaine d'établissements, représentant environ 1 900 lits en Europe, issus de construction ou de restructuration ;
- * obtention d'autorisations ou d'extension dans les divers pays du Groupe, et notamment en Allemagne ;
- * croissance externe sélective avec plusieurs acquisitions d'établissements indépendants en Allemagne, en Belgique, en Espagne ou Autriche.

5.1.2.1 SOLIDE DYNAMIQUE DE CROISSANCE ORGANIQUE : CRÉATION PURE ET RESTRUCTURATIONS

Ouverture de 21 nouveaux établissements

Au cours de l'exercice 2015, ORPEA a ouvert 21 nouveaux établissements, ainsi que des extensions d'établissements existants, correspondant à environ 1 900 lits, issus soit de création pure, soit de restructurations lourdes.

En France, le groupe ORPEA a ainsi procédé à l'ouverture de 9 établissements au cours de l'exercice, présentant des capacités d'en moyenne 84 lits, des chambres particulières, une forte attractivité de leurs prestations hôtelières et de bonnes localisations en Île-de-France (dont Paris 16^e, Joinville Le Pont), à Andernos ou encore Saint Raphaël.

En Belgique, le Groupe a ouvert 5 établissements issus de construction ou de restructurations, dans la région des zones à fort pouvoir d'achat, telles que Bruxelles ou la Flandre (Ostende, Schoten, De Haan).

En Allemagne, SILVER CARE a ouvert 3 établissements à Oetigheim, Schweindorf et Moordorf, ainsi que des extensions d'établissements existants, qui étaient en construction lors de l'acquisition.

En Autriche, SENECURA a ouvert 2 nouveaux établissements fin 2015.

Nouvelles autorisations obtenues au cours de l'exercice

ORPEA a également poursuivi sa stratégie de développements organiques en initiant la création de nouveaux établissements.

En Allemagne, par exemple, ORPEA a initié la construction de 1 607 lits, représentant 14 établissements et des extensions. Ces projets, qui ouvriront dans les prochaines années, seront fortement créateurs de valeur : des localisations stratégiques en zone urbaine, 100 % de chambres particulières, des équipements modernes et de haut standard de qualité, une conception immobilière par les équipes allemandes d'ORPEA...

5.1.2.2 POURSUITE DE DÉVELOPPEMENTS EXTERNES SÉLECTIFS

Dans tous les pays, ORPEA a poursuivi sa politique d'acquisition ciblée d'établissements en exploitation. Ces opérations ont concerné l'ensemble du secteur de la prise en charge de la dépendance et constituent de forts leviers de croissance et de rentabilité pour les années à venir.

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 :

- * CHATEAUNEUF-VILLEVIEILLE (06) : EHPAD de 41 lits.

PRISES DE PARTICIPATIONS ET DE CONTRÔLE :

VIA LA FILIALE CLINEA S.A.S (DÉTENUE À 100 % PAR ORPEA)

SAS CLINIQUE DU PONT DU GARD	100 % du capital	Clinique psychiatrique à REMOULINS (30)
SAS CLINIQUE DU CHATEAU DE PREVILLE	100 % du capital	Clinique psychiatrique à ORTHEZ (64)
SA MAISON DE CONVALESCENCE DU DOMAINE DE LONGUEVE	99,46 % du capital	Clinique SSR à FLEURY LES AUBRAIS (45)
SAS MAISON DE REGIME SAINT JEAN	100 % du capital	Cliniques SSR à CARQUEIRANNE (13) et MARSEILLE (13)
SAS PR 12	100 % du capital (acquisition du solde des titres)	Clinique psychiatrique au Câteau Cambresis (59)

VIA LA FILIALE DOMIDOM (DÉTENUE À 100 % PAR ORPEA)

SAS ADHAP PERFORMANCES	100 % du capital	HOLDING, CENTRES ET FRANCHISEUR
SARL APAD 26	100 % du capital	Centre à VALENCE (26)
SARL APAD 42	100 % du capital	Centre à SAINT ETIENNE (42)
SARL APAD 59	100 % du capital	Centre à DUNKERQUE et VALENCIENNES (59)
SARL APAD 63	100 % du capital	Centre à CLERMONT-FERRAND (63)
AIDADOMICILE 59	100 % du capital	Centre à DUNKERQUE (59)
AIDADOMICILE 37	100 % du capital	Centre à TOURS (37)
SARL GAPAD - GRENOBLE ASSISTANCE PERSONNALISÉE À DOMICILE	100 % du capital	Centre à GRENOBLE (38)
SARL ETAPE ENTREPRISE DE TRAVAUX D'AIDE AUX PERSONNES	100 % du capital	Centre à PARIS (75)
SARL SENIORS COMTOIS SERVICE	100 % du capital	Centre à BESANCON (25)
SARL DOMIDOM FRANCHISES	100 % du capital	Centre à PARIS (75)
SARL LP SOLUTIONS	100 % du capital	Centre à CLERMONT-FERRAND (63)
SARL PARTEN'AIDE	26 % du capital	Centre à BEGLES (33)

International

Le Groupe a également acquis plusieurs établissements indépendants à l'international, notamment en Allemagne, Autriche, Espagne et Belgique.

5.1.2.3 POURSUITE DU PROJET DE DÉVELOPPEMENT EN CHINE

La Chine fait déjà face à un défi majeur du vieillissement de sa population, qui va s'amplifier dans les années à venir. En effet, le nombre de personnes de plus de 60 ans va être multiplié par 2,5 d'ici à 2050, passant de 185 millions à 450 millions, dont 30 %, soit 150 millions, auront plus de 80 ans.

Face à cette explosion démographique, l'offre d'accueil et de prise en charge est très limitée. Le pays va donc devoir s'équiper massivement d'établissements médicalisés, adaptés à la prise en charge de la grande dépendance et des maladies neurodégénératives de type Alzheimer.

Même si la puissance publique prendra en charge la plus grande partie de ces besoins, une part significative du secteur restera entièrement

privée, notamment pour les personnes et les familles disposant d'un fort pouvoir d'achat et recherchant une offre de très grande qualité.

Après plusieurs mois d'études et de nombreux contacts engagés, ORPEA a décidé, en 2013, de s'implanter dans ce pays.

Le Groupe a initié un premier développement qui fera office de projet pilote pour adapter le modèle à la culture chinoise. ORPEA a signé un protocole avec la société d'aménagement publique de la ville de Nankin et l'hôpital Gulou, pour le développement d'une maison de retraite médicalisée. Nankin est une ville particulièrement dynamique avec 8 millions d'habitants, dont 10 % ont plus de 65 ans. Le projet est situé dans un quartier récent, résidentiel, sur le site du prestigieux hôpital Gulou qui comprend 10 000 lits sur plusieurs sites.

ORPEA a réalisé tout le second œuvre du bâtiment et les travaux se sont poursuivis en 2015, ainsi que les démarches de recrutement de formation des personnels et la mise en place d'un plan marketing et de partenariats avec les différents hôpitaux locaux.

Cet établissement médicalisé, haut de gamme, composé de 140 lits, a ouvert ses portes en 2016.

5.1.3 Un réseau européen de 67 781 lits à fin 2015

À fin 2015, le réseau est constitué de 67 781 lits répartis sur 683 établissements dans 8 pays. Ces chiffres n'incluent pas l'acquisition de VITALIS en Allemagne (25 établissements représentant 2 487 lits) et l'acquisition de MEDI-SYSTEM en Pologne (7 établissements représentant 704 lits) qui sont consolidées à partir de janvier 2016.

À fin décembre 2015, le réseau international représente 52 % du total avec 35 093 lits, soit un doublement depuis début 2014.

Le réservoir de croissance est constitué de 8 746 lits en restructuration et construction, dont les deux tiers 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	352	32 688	30 835	1 140	1 853
Belgique	61	7 387	5 860	322	1 527
Espagne	25	4 034	4 034	-	-
Italie	16	1 728	1 196	60	532
Suisse	27	2 705	2 243	-	462
Allemagne	141	14 323	11 804	82	2 519
Autriche	58	4 591	4 462	-	129
République Tchèque	3	325	205	-	120
TOTAL	683	67 781	60 639	1 604	7 142

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 2015 avec de nouvelles émissions désintermédiées, obligations par placement privé et Schuldschein, pour un total d'environ 450 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 renforcé son patrimoine immobilier en 2015. 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 2015, ORPEA a augmenté son patrimoine immobilier d'un montant net de 663 M€, soit une croissance de 24 %, notamment *via* des acquisitions d'actifs en Allemagne, Autriche ou Espagne à des conditions avantageuses et *via* des constructions de nouveaux établissements.

Le Groupe a réalisé moins de cessions qu'en 2014, avec 210 M€ (en valeur de vente) contre 285 M€ en 2014.

De nombreux investisseurs (privés particuliers, assureurs et notamment des assureurs vie, family offices...) ont montré un intérêt fort pour les actifs du Groupe. En effet, ces acteurs recherchent des investissements offrant à la fois sécurité et visibilité à long terme et doivent faire face à des contraintes d'investissement sur les marchés financiers de type actions ou obligations d'État. L'intérêt pour les actifs immobiliers exploités par ORPEA s'inscrit dans cette démarche.



5.2 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2015

5.2.1 Résultats consolidés

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 391 604	1 948 580
Achats consommés et autres charges externes	(698 551)	(548 910)
Charges de personnel	(1 216 688)	(968 591)
Impôts et taxes	(90 731)	(81 235)
Amortissements et provisions	(96 893)	(78 886)
Autres produits opérationnels courants	22 784	7 363
Autres charges opérationnelles courantes	(8 008)	(7 080)
Résultat opérationnel courant	303 517	271 242
Autres produits opérationnels non courants	177 042	285 406
Autres charges opérationnelles non courantes	(155 572)	(247 716)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	322 988	308 931
Produits financiers	15 264	15 705
Charges financières	(112 081)	(114 877)
Coût de l'endettement financier net	(96 817)	(99 172)
Variation JVO *	(43 000)	(25 100)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	183 171	184 659
Charge d'impôt	(60 015)	(65 755)
QP de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	3 429	1 788
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	126 586	120 692
Part revenant aux intérêts minoritaires	(48)	(85)
Part du Groupe	126 634	120 777
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE hors variation nette JVO (26,7 M€)	153 294	136 339
Nombre d'actions	60 273 691	55 567 893
Résultat net part du Groupe consolidé par action (en euros)	2,12	2,18
Résultat net part du Groupe consolidé dilué par action (en euros)	2,12	2,08

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

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE ORPEA EN 2015

En 2015, ORPEA a enregistré une nouvelle accélération de la croissance de son chiffre d'affaires de 22,7 % pour atteindre 2 391,6 M€, supérieur à l'objectif de 2 310 M€ qui avait été annoncé en début d'année 2015.

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. En effet, 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 à + 5,4 %, représentant plus de 100 M€. 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 2014 et par l'ouverture sur l'année 2015 d'environ 1 900 lits (issus de construction ou de restructuration), dont 60 % à l'international ;

- * une croissance externe forte à l'international avec la contribution sur l'ensemble de l'année des acquisitions 2014 (SILVER CARE en Allemagne et SENEVITA en Suisse) et la contribution des acquisitions 2015, SenCura en Autriche, sur 9 mois, CELENUS KLINIKEN en Allemagne, sur 6 mois et Residenz Gruppe Bremen en Allemagne, sur 3 mois.

Sous l'effet des différentes acquisitions, l'activité à l'international enregistre une hausse de 77,2 %, portant ainsi le chiffre d'affaires à 795 M€, et la part de l'international à 33 % de l'ensemble de l'activité du Groupe.

(en millions d'euros) (IFRS)	2015	2014	Δ 2015/2014	2013
France	1 596,6	1 499,8	+ 6,5 %	1 342,3
% du CA total	67 %	77 %		83 %
International	795,0	448,8	+ 77,2 %	265,7
% du CA total	33 %	23 %		17 %
dont :				
Belgique	157,8	164,9		158,1
Espagne	63,9	55,6		49,6
Italie	45,9	41,6		38,5
Suisse	130,1	84,4		19,5
Allemagne	287,5	102,2		0,0
Autriche	109,8	0,0		0,0
Chiffre d'affaires total	2 391,6	1 948,6	+ 22,7 %	1 607,9
dont Croissance organique *			+ 5,4 %	

* 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 2015 a progressé de + 6,5 % à 1 596,6 M€, grâce au dynamisme des établissements à maturité et à la montée en puissance des établissements ouverts ou restructurés depuis 2 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 2014 et l'ouverture de 9 établissements en 2015, 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, Loos, Andernos, Saint Raphaël...) et d'équipements modernes. Le Groupe a également réalisé quelques acquisitions ciblées, représentant 6 établissements, dont certains à restructurer.

Enfin, ORPEA a renforcé son offre dans le maintien à domicile, en acquérant le réseau ADHAP Services, spécialiste de l'aide à domicile. Cette acquisition, parfaitement complémentaire du réseau DOMIDOM, permet de favoriser la continuité de prise en charge des personnes en perte d'autonomie, entre la clinique, le domicile et les maisons de retraite, tel qu'encouragé par les pouvoirs publics et les attentes des familles.

En **Belgique**, le chiffre d'affaires de l'exercice s'établit à 157,8 M€, en repli de 4,4 % par rapport à 2014. Ce repli temporaire résulte de très nombreuses restructurations d'établissements.

En effet, sur 2015 et 2016, 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.

Sur l'année 2015, ORPEA a ouvert 5 établissements en Belgique, issues de construction ou de restructuration, à Louvain, Ostende, Bruxelles.

En **Espagne**, le chiffre d'affaires progresse de + 14,9 % pour atteindre 63,9 M€. Cette performance résulte :

- * de la bonne tenue des établissements historiques, pour trois-quarts situés à Madrid et bénéficiant d'une solide réputation dans la prise en charge de la dépendance ;
- * de la montée en puissance des 5 établissements entrés dans le périmètre au 1^{er} juillet 2014.

En **Italie**, le chiffre d'affaires d'ORPEA s'établit à 45,9 M€, en hausse de + 10,4 %. Cette progression résulte de la montée en charge du complexe gériatrique de 180 lits à Turin ouvert en 2014.

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 **Suisse**, le chiffre d'affaires s'établit à 130,1 M€ en progression de 54,1 % par rapport à 2014. Cette très forte hausse de l'activité résulte principalement de :

- * la contribution de SENEVITA, exploitant de maisons de retraite et résidences services, consolidé à compter du 1^{er} avril 2014. L'activité de SENEVITA a été particulièrement dynamique grâce à la montée en puissance des établissements ouverts en 2014 ;
- * la poursuite d'un fort niveau d'activité des deux établissements historiques du Groupe à Nyon : la Clinique de Soins de Suite et de Réadaptation Bois Bougy et la Clinique de Psychiatrie La Métaire.

En **Allemagne**, le chiffre d'affaires ressort à 287,5 M€, en hausse de 181,3 % par rapport à l'exercice précédent. L'Allemagne devient ainsi, dès 2015, le second pays du Groupe en termes de volume d'activité.

Cette progression résulte notamment de la contribution des différentes acquisitions : SILVER CARE, consolidé à compter du 1^{er} juillet 2014, CELENUS KLINIKEN, consolidé à partir du 1^{er} juillet 2015 et Residenz Gruppe Bremen, consolidé à partir du 1^{er} octobre 2015. Il est rappelé que VITALIS ne sera consolidé qu'à compter du 1^{er} janvier 2016.

De plus, la plateforme de maisons de retraite SILVER CARE, acquise en 2014, a réalisé une bonne performance, avec des taux d'occupation toujours soutenus et l'ouverture de 2 établissements à Oetigheim et Moordorf, ainsi que des extensions.

RENTABILITÉ ET RÉSULTAT NET

(en millions d'euros) (IFRS)	2015	% CA	2014	% CA	▲%
Chiffre d'affaires	2 391,6	100 %	1 948,6	100 %	+ 22,7 %
EBITDAR (EBITDA Courant avant loyers)	652,5	27,3 %	537,8	27,6 %	+ 21,3 %
EBITDA Courant	400,5	16,7 %	350,1	18,0 %	+ 14,4 %
Résultat Opérationnel Courant	303,6	12,7 %	271,2	13,9 %	+ 11,9 %
Résultat Opérationnel	323,0	13,5 %	308,9	15,9 %	+ 4,6 %
Coût de l'endettement financier net	(96,8)	n.s.	(99,2)	n.s.	-2,4 %
Variation de JVO *	(43,0)	n.s.	(25,1)	n.s.	n.s.
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE HORS VARIATION NETTE JVO *	153,3	6,4 %	136,3	7,0 %	+ 12,5 %
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	126,6		120,8		N.S.

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

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 + 21,3 % à 652,5 M€, représentant 27,3 % du chiffre d'affaires contre 27,6 % en 2014. Ce repli limité résulte des acquisitions réalisées en 2015 (SENECURA, CELENUS KLINIKEN et Residenz Gruppe).

La marge d'EBITDAR des activités en France ressort à 28,3 %, stable par rapport à 2014, démontrant la bonne résistance du modèle ORPEA dans un contexte de baisse tarifaire pour les Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation et pour les Cliniques de Psychiatrie. La marge d'EBITDAR des activités internationales est stable à 25,3 % du chiffre d'affaires, sous l'effet d'une part de la progression de la rentabilité en Espagne ou en Suisse, et d'autre part, de l'intégration de l'Autriche qui présente, temporairement, une rentabilité inférieure à la moyenne.

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 + 14,4 % à 400,5 M€.

La charge locative représente 252,0 M€, contre 187,7 M€ en 2014. Cette hausse de 34,3 % résulte pour les trois quarts des acquisitions réalisées en Suisse, Allemagne et Autriche, où les immeubles exploités sont quasi exclusivement en location. À périmètre constant, l'évolution des loyers reste limitée à + 1,1 %.

Le Résultat Opérationnel Courant est en hausse de + 11,9 % à 303,6 M€ et représente 12,7 % du chiffre d'affaires.

Le résultat opérationnel ressort à 323,0 M€, en hausse de + 4,6 %. Il intègre un produit net non récurrent de 19,5 M€, contre 37,7 M€ en 2014, en raison notamment de moindres cessions immobilières, en lien avec la stratégie immobilière du Groupe.

Le **coût de l'endettement financier net** est de 96,8 M€, en baisse de 2,4 % par rapport à 2014, 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 43 M€. Cette maîtrise des frais financiers, dans un contexte d'investissements soutenus, résulte notamment de l'optimisation de la structure financière du Groupe, 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 226,2 M€, enregistrant une croissance de + 7,8 %.

La charge d'impôt de l'exercice (hors incidence de la variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE) s'élève à 76,3 M€ contre 75,3 M€ pour l'exercice précédent, soit une progression de 1,3 %.

Le **résultat net part du Groupe** de l'exercice 2015 hors variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE s'élève à 153,3 M€, contre 136,3 M€ en 2014, soit une croissance de +12,4 %.

Le résultat net part du groupe, en tenant compte de variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE, s'établit à 126,6 M€ pour 2015, contre 120,8 M€ en 2014.

5.2.2 Bilan consolidé

Actif

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Goodwill	841 532	677 270
Immobilisations incorporelles nettes	1 751 217	1 543 579
Immobilisations corporelles nettes	3 008 814	2 197 996
Immobilisations en cours de construction	436 301	584 532
Participation dans les entreprises associées et coentreprises	58 184	51 371
Actifs financiers non courants	36 934	46 227
Actifs d'impôt différé	36 389	28 100
Actif non courant	6 169 371	5 129 075
Stocks	8 076	6 625
Créances clients et comptes rattachés	127 409	104 558
Autres créances et comptes de régularisation	347 542	224 024
Trésorerie et équivalents de trésorerie	518 925	621 906
Actif courant	1 001 952	957 112
Actifs détenus en vue de la vente	200 000	200 000
TOTAL DE L'ACTIF	7 371 324	6 286 187

Les notes font partie intégrante des comptes

Passif

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Capital	75 342	69 460
Réserves consolidées	1 356 321	1 081 919
Écart de réévaluation	251 223	225 812
Résultat de l'exercice	126 634	120 777
Capitaux propres – part du Groupe	1 809 520	1 497 968
Intérêts minoritaires	190	379
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	1 809 710	1 498 346
Dettes financières à long terme	3 218 989	2 479 025
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE	72 993	29 993
Provisions	86 243	50 645
Provisions retraites et engagements assimilés	51 215	46 136
Passifs d'impôt différé	851 714	790 096
Passif non courant	4 281 153	3 395 894
Dettes financières à court terme	314 218	321 669
Provisions	23 241	19 177
Fournisseurs et comptes rattachés	254 137	234 217
Dettes fiscales et sociales	215 141	244 490
Passif d'impôt exigible		3 579
Autres dettes et comptes de régularisation	273 724	368 816
Passif courant	1 080 460	1 191 947
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	200 000	200 000
TOTAL DU PASSIF	7 371 324	6 286 187

ACTIFS D'EXPLOITATION

Au 31 décembre 2015, à l'actif du bilan, les goodwill s'élèvent à 842 M€, contre 677 M€ pour le 31 décembre 2014. Cette progression résulte principalement de l'acquisition de Residenz Gruppe Bremen et CELENUS KLINIKEN en Allemagne, 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 1 751 M€⁽¹⁾ contre 1 544 M€ fin 2014. La progression provient essentiellement des acquisitions réalisées en 2015, notamment SENECURA en Autriche pour 106 M€.

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 3 445 M€⁽²⁾, dont 436 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 2015 d'un montant net de 663 M€, soit une croissance de 23,8 %, notamment *via* des acquisitions d'actifs en Allemagne, Autriche 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.

Conformément à sa volonté d'accroître la part de son immobilier propriétaire, ORPEA a commencé à réduire le montant de ces cessions d'actifs immobiliers en 2015, en cédant 210 M€ (en valeur de vente) d'actifs, contre 285 M€ en 2014.

Sur l'exercice 2015, la charge immobilière globale, comprenant les loyers et les amortissements sur les actifs immobiliers détenus en propre ou partiellement, représente 346,0 M€ (94,0 M€ d'amortissements et 252 M€ de loyers), contre 256,2 M€ en 2014 (68,5 M€ d'amortissements et 187,7 M€ de loyers).

STRUCTURE FINANCIÈRE ET ENDETTEMENT

Au 31 décembre 2015, les fonds propres part du Groupe s'élèvent à 1 809,5 M€, contre 1 498,0 M€ au 31 décembre 2014. Cette hausse des fonds propres résulte notamment de la contribution du résultat net de l'exercice 2015, mais surtout de la conversion de l'OCEANE 2016 pour 179 M€, réalisée le 4 février 2015.

Le Groupe dispose à fin 2015, d'une trésorerie et équivalents de 518,9 M€ contre 621,9 M€ fin 2014, notamment grâce au produit des financements réalisés au 2nd semestre 2015, dont des Schuldschein.

La dette financière nette s'établit à 3 014,3 M€⁽³⁾, contre 2 178,8 M€ au 31 décembre 2014. La progression résulte d'un rythme soutenu d'investissements immobiliers et d'exploitation sur l'exercice 2015. Cette dette financière nette à fin 2015 se compose de :

- * Dettes financières brutes à court terme : 314,2 M€⁽³⁾ ;
- * Dettes financières brutes à long terme : 3 219,0 M€ ;
- * Trésorerie : (518,9) M€.

La dette financière nette se décompose en :

- * dette financière nette d'exploitation de 655 M€⁽¹⁾, qui fait ressortir un taux d'endettement limité de l'activité opérationnelle d'ORPEA de 2,8 x l'EBITDA, alors que le chiffre d'affaires de la Société a progressé de 50 % en 2 ans ;
- * dette financière nette immobilière de 2 360 M€⁽²⁾ en face d'un patrimoine immobilier sécurisé de 3 445 M€.

ORPEA bénéficie ainsi donc d'une grande flexibilité financière pour poursuivre ses développements tant immobiliers qu'opérationnels.

La dette financière brute à court terme s'établit au 31 décembre 2015 à 314,2 M€⁽³⁾. Elle est composée essentiellement de prêts relais qui financent des ensembles immobiliers récemment acquis ou en cours de restructuration ou de construction. Cette dette est donc essentiellement immobilière. Ces prêts relais sont constitués de lignes de financement dédiées à un projet ainsi que de lignes globales de concours bancaires. Ces ensembles immobiliers sont destinés à être cédés à des tiers ou à être conservés par le Groupe ; dans ce cas ils font l'objet d'un financement ultérieur généralement au moyen de contrats de location financement.

Le Groupe conserve une grande flexibilité financière avec des ratios d'endettement (« covenants ») très éloignés des limites imposées. Ils s'établissent, au 31 décembre 2015, à :

- * levier financier retraité de l'immobilier = 2,9 contre 2,8 à fin 2014 (5,5 autorisé) ;
- * gearing retraité = 1,4 contre 1,2 à fin 2014 (2,0 autorisé).

Le Groupe a poursuivi en 2015 l'optimisation de sa structure financière, par la mise en place de nouvelles opérations de couvertures et des financements diversifiés. Ainsi :

- * 43 % de la dette nette est non bancaire au 31 décembre 2015 ;
- * la maturité moyenne de la dette nette est de 5,0 ans fin 2015 ;
- * la dette nette ressort à taux fixe à environ 90 % sur la période 2015 – 2020, 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€.

(2) Déduction faite des actifs immobiliers en cours de cession pour 127 M€.

(3) Hors dette associée à des actifs détenus en vue de la vente pour 200 M€.

5.2.3 Flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
Marge brute autofinancement	+ 301	+ 260	+ 226
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	+ 314	+ 290	+ 247
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(1 014)	(587)	(235)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	+ 597	+ 450	+ 93
Variation de Trésorerie	(103)	+ 154	+ 106

Les flux nets générés par l'activité progressent de + 8,3 % en 2015.

Les flux nets liés aux opérations d'investissements progressent fortement, notamment en raison des acquisitions d'exploitation (SENECURA, CELENUS KLINIKEN, Residenz Gruppe Bremen) et des investissements immobiliers : poursuite des constructions et acquisitions d'immeubles exploités par le Groupe, notamment en Allemagne et en

Autriche pour sécuriser la rentabilité sur le long terme. Sur l'exercice le Groupe a ainsi réalisé 736 M€ d'investissements immobiliers nets contre 119 M€ en 2014.

Les flux nets liés aux opérations de financement sont positifs de 597 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 23 juin 2016, appelée à approuver les comptes 2015, après la dotation de la réserve légale, un dividende de 0,90 € par action, en hausse de + 12,5 % par rapport à l'exercice

précédent. Le montant total distribué serait d'environ 55 M€ et représenterait un taux de distribution du résultat net part du Groupe 2015 (hors variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE) de 35 %.

5.2.5 Activité de Recherche et Développement

La Société n'a pas réalisé d'activité de Recherche et développement significative sur l'exercice.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

5.3 EXAMEN DES COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2015

5.3.1 Compte de résultat d'ORPEA SA

(en euros)	31/12/2015	31/12/2014
CHIFFRE D'AFFAIRES	687 048 320	625 094 135
Production stockée	(25 084 224)	(22 300 245)
Autres produits d'exploitation	28 712 323	25 366 417
Achats et charges externes	251 155 413	227 619 877
Impôts et taxes	36 773 221	31 954 538
Charges de personnel	323 580 191	297 091 500
Dotations aux amortissements et provisions	23 915 430	23 103 120
Autres charges d'exploitation	1 331 444	913 075
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	53 920 720	47 478 199
Produits financiers	78 961 651	68 553 048
Charges financières	106 412 146	101 313 144
RÉSULTAT FINANCIER	(27 450 495)	(32 760 096)
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	26 470 225	14 718 103
Résultat exceptionnel	(10 118 919)	(2 438 903)
Participation des salariés		
Impôts sur les bénéfices	5 112 712	4 767 843
RÉSULTAT NET	11 238 594	7 511 357

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2015 s'élève à 687,0 M€, en hausse de + 9,9 % par rapport à 2014.

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 663,2 M€, en hausse de 9,0 % par rapport à l'exercice 2014 (608,1 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 23,8 M€, contre 17,0 M€ en 2014.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Les charges opérationnelles progressent en ligne avec l'activité :

- * le poste « Achats et charges externes » est en hausse de + 10,3 % à 251,2 M€ ;
- * les charges de personnel demeurent bien maîtrisées et augmentent de + 8,9 % à 323,6 M€.

Les impôts et taxes sont en hausse de 15,1 % à 36,8 M€.

Les dotations aux amortissements et provisions progressent de + 3,5 % à 23,9 M€, contre 23,1 M€ en 2014.

Au final, l'activité dégage un résultat d'exploitation en hausse de + 13,6 % par rapport à l'année précédente, à 53,9 M€ pour l'exercice 2015.

LE RÉSULTAT FINANCIER

Le Résultat financier ressort à (27,5) M€ contre (32,8) M€ en 2014 ; il est notamment constitué d'une charge nette d'intérêts sur l'endettement net de la Société pour un montant de (40,6) M€ contre (43,8) M€ en 2014. L'amélioration de 16 % du résultat financier résulte notamment du versement de dividendes de 20 M€ de CLINEA SAS en 2015, contre 13 M€ en 2014.

LE RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le Résultat Exceptionnel est de (10,1) M€, contre (2,4) M€ en 2014. Cette baisse provient notamment d'un accroissement des provisions pour débiteurs divers.

RÉSULTAT NET

Avec une charge d'impôt de (5,1) M€, le résultat net ressort en bénéfice de 11,2 M€, contre 7,5 M€ en 2014, soit une progression de 49,6 %.

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 75 439 € en 2015.

5.3.2 Bilan d'ORPEA SA

Actif

(en euros)	31/12/2015			31/12/2014
	Brut	Amort. et provisions	Net	Net
Actif immobilisé				
Immobilisations incorporelles	285 176 619	1 825 744	283 350 875	273 317 595
Immobilisations corporelles	306 532 057	125 415 427	181 116 630	171 921 279
Immobilisations financières	1 119 390 261	15 371 627	1 104 018 634	885 429 355
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	1 711 098 937	142 612 798	1 568 486 140	1 330 668 229
Actif circulant				
Stocks et en-cours	59 710 901	1 188 655	58 522 245	69 320 725
Avances sur commandes	4 389 475		4 389 475	3 381 043
Clients et comptes rattachés	19 201 252	5 668 795	13 532 457	12 905 876
Autres créances	1 726 312 581	5 477 739	1 720 834 842	1 389 882 646
Valeurs mobilières de placement	11 232 763		11 232 763	128 353 127
Disponibilités	265 272 241		265 272 241	342 753 072
Charges constatées d'avance	9 254 733		9 254 733	6 100 607
TOTAL ACTIF CIRCULANT	2 095 373 946	12 335 190	2 083 038 756	1 952 697 097
Charges à répartir		-	-	-
TOTAL DE L'ACTIF	3 806 472 883	154 947 987	3 651 524 896	3 283 365 326

Passif

(en euros)	31/12/2015	31/12/2014
Capitaux propres		
Capital	75 342 114	69 459 866
Primes et réserves	569 526 433	425 097 055
Report à nouveau	901 676	3 220 202
Résultat de l'exercice	11 238 594	7 511 357
Provisions réglementées	6 391 832	4 815 761
TOTAL CAPITAUX PROPRES	663 400 650	510 104 241
Provisions pour risques et charges	34 907 689	27 966 432
Dettes		
Emprunts et dettes financières	2 278 936 390	2 146 181 615
Avances sur commandes en cours	5 143 947	4 471 298
Fournisseurs et comptes rattachés	45 385 852	59 289 919
Dettes fiscales et sociales	79 636 509	89 932 198
Autres dettes	518 146 888	406 816 502
Produits constatés d'avance	25 966 970	38 603 119
TOTAL DETTES	2 953 216 557	2 745 294 652
Écart de conversion passif		
TOTAL DU PASSIF	3 651 524 896	3 283 365 326

L'Actif net immobilisé d'ORPEA SA s'établit à 1 568,5 M€ au 31 décembre 2015, contre 1 330,7 M€ un an plus tôt. Cette hausse provient principalement des immobilisations financières, du fait de l'augmentation de capital de la filiale immobilière Niort 94 pour un montant de 231 M€, réalisée en 2015.

L'Actif net circulant s'élève à 2 083,0 M€ contre 1 952,7 M€ au 31 décembre 2014, soit une progression de 6,7 %.

Au passif, les capitaux propres de la Société s'élèvent à 663,4 M€ au 31 décembre 2015, contre 510,1 M€ pour l'exercice 2014. Cette progression s'explique principalement par la conversion des OCEANE en février 2015, pour un montant de 178,9 M€.

Les emprunts et dettes financières – principal poste de dettes de la Société – s'établissent à 2 278,9 M€ au 31 décembre 2015, contre 2 146,2 M€ au 31 décembre 2014, notamment suite aux émissions d'emprunts obligataires.

Le total du bilan s'élève à 3 651,5 M€ au 31 décembre 2015, contre 3 283,4 M€ au 31 décembre 2014.

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).

	31/12/2015	31/12/2014
Dettes fournisseurs	27 550 166	44 403 834
< 30 jours	3 498 538	8 622 566
30-60 jours	7 253 668	15 305 371
60-90 jours	15 272 278	16 464 694
> 90 jours	615 559	4 011 202

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 521,9 M€, en hausse de 9,5 % par rapport à l'exercice 2014 (476,5 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 6,6 % à 167,5 M€, contre 157,1 M€ en 2014 ;
- * les charges de personnel sont en hausse de 6,5 % à 244,9 M€.

Les impôts et taxes sont en hausse de 12,2 % à 41,5 M€.

Au final, l'activité dégage un résultat d'exploitation de 65,7 M€, en progression de 24,5 % par rapport à l'exercice 2014.

Résultat financier

Le Résultat financier ressort à (14,6) M€ contre (8,7) M€ en 2014 ; 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 (0,7) M€, contre (2,0) M€ en 2014, résultant de l'impact des frais de restructuration et de développement.

Résultat net

Avec une charge d'impôt de (16,4) M€, en hausse de 32,3 %, le résultat net ressort en bénéfice de 31,0 M€, contre 27,6 M€ en 2014.

Bilan :

L'Actif net immobilisé de CLINEA SAS s'établit à 719 M€ au 31 décembre 2015, contre 674 M€ au 31 décembre 2014, illustrant la dynamique de développement de la Société.

L'Actif net circulant s'élève à 239 M€ contre 151 M€ au 31 décembre 2014.

Au passif, les **capitaux propres** de la société s'élèvent à 307 M€ au 31 décembre 2015, contre 296 M€ fin 2014.

Les emprunts et dettes financières baissent et s'établissent à 29 M€ au 31 décembre 2015 contre 56 M€ au 31 décembre 2014.

Le total du bilan s'élève à 959 M€ au 31 décembre 2015, contre 825 M€ au 31 décembre 2014.

5.3.4.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DES AUTRES PRINCIPALES FILIALES

Le chiffre d'affaires des **filiales belges** s'établit à 157,8 M€ contre 164,9 M€ en 2014, soit une baisse de 4,4 % liée aux restructurations en cours. L'EBITDAR Courant (EBITDA Courant avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel ») ressort pour sa part à 31,2 M€, contre 35,5 M€ en 2014. Cette baisse résulte des nombreux développements actuels et des ouvertures de nouveaux établissements en Belgique.

Les filiales espagnoles ont réalisé un chiffre d'affaires de 63,9 M€ en 2015 contre 55,6 M€ en 2014, soit une hausse de 14,9 %, liée notamment aux acquisitions réalisées en 2014. L'EBITDAR Courant (EBITDA Courant avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel ») s'établit à 15,2 M€, contre 13,2 M€ en 2014, soit une progression en ligne avec le chiffre d'affaires.

Les filiales italiennes ont réalisé un chiffre d'affaires de 45,9 M€ en 2015, en progression de 10,3 % (41,6 M€ en 2014), notamment grâce à la montée en charge de l'établissement de Turin. L'EBITDAR Courant (EBITDA Courant avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel ») s'établit à 5,5 M€, contre 5,4 M€ en 2014. Cette stabilité résulte de la montée en puissance des établissements récemment ouvert qui impactent temporairement la rentabilité.

Les filiales suisses, intégrant notamment l'acquisition de SENEVITA au 1^{er} avril 2014, ont réalisé un chiffre d'affaires de 130,1 M€, contre 84,4 M€ en 2014. L'EBITDAR Courant (EBITDA Courant avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel ») s'établit à 49,1 M€, contre 31,3 M€ en 2014.

Les filiales allemandes, intégrant notamment l'acquisition de CELENUS KLINIKEN, consolidé à partir du 1^{er} juillet 2015 et l'acquisition de Residenz Gruppe Bremen consolidé à partir du 1^{er} octobre 2015, et l'effet année pleine en 2015 de SILVER CARE consolidé depuis le 1^{er} juillet 2014, ont réalisé un chiffre d'affaires de 287,5 M€, contre 102,2 M€ en 2014. L'EBITDAR Courant (EBITDA Courant avant loyers,

inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel ») s'établit à 76,6 M€, contre 28,0 M€ en 2014.

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 109,8 M€ en 2015 et un EBITDAR Courant (EBITDA Courant avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel ») de 23,6 M€.

5.3.4.3 DÉTAIL DES PRINCIPALES PARTICIPATIONS

Cf. Annexe 1 : détail des principales participations.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

5.4 PERSPECTIVES ET ÉVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1^{er} JANVIER 2016

5.4.1 Perspectives

Porté par un secteur où les besoins d'une prise en charge de la dépendance sont très importants, et ce, indépendamment du contexte économique, financier ou géopolitique, ORPEA dispose d'un modèle unique pour déployer sa stratégie de croissance rentable en 2016 associant :

- * des opérations de croissance organique, par l'obtention d'autorisations et la construction de nouveaux établissements, notamment en Allemagne, Suisse, Autriche et Europe de l'Est, en privilégiant toujours des zones à fort pouvoir d'achat ;
- * des acquisitions ciblées dans les pays européens d'implantation du Groupe, où le secteur privé est encore très fragmenté, voire peu développé ;
- * un renforcement de son patrimoine immobilier, en conservant les nouveaux immeubles les mieux localisés et en acquérant, dans les meilleures conditions, des immeubles exploités par ORPEA.

Dans toutes ses opérations de développement, ORPEA continue de privilégier la qualité des projets, leur localisation et la création de valeur.

Pour poursuivre cette stratégie de croissance rentable à court, moyen et long terme, ORPEA s'appuiera sur les qualités uniques de son modèle :

- * un positionnement axé sur les plus hauts standards de qualité, tant au niveau des soins et que de l'offre hôtelière ;
- * des établissements modernes dans des localisations à fort pouvoir d'achat ;
- * une politique immobilière visant à détenir 40 % à 50 % des murs ;
- * une fidélité et une stabilité des équipes de management, qui fédèrent les collaborateurs autour de la stratégie du Groupe ;
- * une constance de la politique de développement alliant croissance organique et acquisitions sélectives.

Sur 2016, avec la consolidation de VITALIS en Allemagne, et MEDI-SYSTEM en Pologne, à compter du 1^{er} janvier 2016, le Groupe a pour objectif un chiffre d'affaires de 2 720 M€ (+ 13,7 %) et une nouvelle progression solide de ses résultats.

5.4.2 Événements survenus depuis le 1^{er} janvier 2016

ACQUISITION DE MEDI-SYSTEM EN POLOGNE – COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 4 JANVIER 2016

ORPEA a annoncé, le 4 janvier 2016, l'acquisition de MEDI-SYSTEM, 1^{er} opérateur privé de prise en charge de la dépendance en Pologne, avec 7 établissements (704 lits).

MEDI-SYSTEM, leader polonais de la prise en charge de la dépendance

Fondé en 2001 par le Docteur Marcin Zawadzki, 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 6 établissements sur 7 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 : 6 immeubles sur 7 sont en pleine propriété.

En 2015, MEDI-SYSTEM a généré un chiffre d'affaires d'environ 10 M€.

Avant l'acquisition par ORPEA, MEDI-SYSTEM était détenue à 50 % par son fondateur et 50 % par le fonds de private equity américain Highlander Partners. ORPEA a acquis 90 % de la Société, le fondateur conservant 10 % du capital. L'acquisition est intégralement financée en numéraire.

Le Docteur Marcin Zawadzki, Président et fondateur de MEDI-SYSTEM déclare : « Nous sommes très heureux de l'engagement d'ORPEA, qui s'inscrit dans une démarche à la fois entrepreneuriale et de long terme. ORPEA offre l'opportunité à MEDI-SYSTEM d'accélérer son développement, tout en garantissant un excellent niveau de qualité de prise en charge à nos patients et résidents. La capacité financière d'ORPEA et son savoir-faire reconnu depuis plus de 25 ans dans nos métiers permettent d'offrir des perspectives fortes à l'ensemble des collaborateurs de MEDI-SYSTEM. »

La Pologne, de forts besoins dans le secteur de la prise en charge de la dépendance

Avec 38 millions d'habitants, et une économie particulièrement dynamique, la Pologne offre des perspectives de développement important dans le secteur de la prise en charge de la dépendance :

- * vieillissement de la population : le nombre de personnes de plus de 80 ans va doubler d'ici à 2040 pour atteindre 2 millions de personnes ;
- * offre quantitative et qualitative très en retard par rapport aux standards européens, avec un taux d'équipement de 6 lits pour 100 personnes de 80 ans et plus, contre 15 à 20 % en Europe ;
- * besoin de création de lits parmi les plus élevés en Europe avec 120 000 lits à créer en 15 ans, soit un doublement du réseau actuel, qui est lui-même très fragmenté ;
- * réglementation contraignante et complexe, constituant une forte barrière à l'entrée ;
- * marché de l'emploi dynamique offrant une main-d'œuvre très qualifiée.

MEDI-SYSTEM, une plateforme de développement unique

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 : optimisation du réseau existant, création de nouveaux établissements aux standards de qualité élevés et acquisitions sélectives.

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

« La puissante dynamique de développement international continue dès le début 2016, avec cette acquisition du 1^{er} opérateur polonais de maisons de retraite. Comme pour les autres pays, ORPEA a fait le choix d'acquiescer une plateforme de grande qualité, bénéficiant d'un management et d'un personnel très compétents et expérimentés.

De plus, contrairement à la plupart des récentes acquisitions, la stratégie de propriété immobilière de MEDI-SYSTEM offre également une opportunité rare et particulièrement attractive pour ORPEA.

Pour mettre en œuvre sa stratégie de développement, ORPEA apportera à MEDI-SYSTEM sa capacité financière, son savoir-faire dans la construction et la restructuration d'établissements et son expertise dans la centralisation. La Pologne représente ainsi un gisement de croissance très important pour le Groupe, et devient ainsi la dixième plateforme de développement d'ORPEA. »

Conseils

PWC a agi en qualité de Conseil Financier d'ORPEA et Gide Loyrette Nouel en qualité de Conseil Juridique d'ORPEA.

CHIFFRE D'AFFAIRES DU 1^{er} TRIMESTRE 2016 – COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 4 MAI 2016

ORPEA a annoncé le 4 mai 2016 son chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre de l'exercice 2016 clos le 31 mars. Il s'établit à 680,5 M€, en croissance de + 26,5 %, avec une croissance organique de + 4,7 %.

En M€	T1 2016	T1 2015	Var.
France	413,6	391,1	+ 5,7 %
% du CA total	61 %	73 %	
International	266,9	146,9	+ 81,7 %
% du CA total	39 %	27 %	
Belgique	40,9	41,0	
Espagne	17,1	15,6	
Italie	11,6	10,7	
Suisse	34,0	27,5	
Allemagne	121,8	52,1	
Autriche	38,7	0,0	
République tchèque	0,2	0,0	
Pologne	2,6	0,0	
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	680,5	538,0	+ 26,5 %
Dont Croissance organique*			+ 4,7 %

* La croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe intègre : 1. La variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements existants consécutive à l'évolution de leurs taux d'occupation et des prix de journée, 2. La variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements restructurés ou dont les capacités ont été augmentées en N ou en N-1, 3. Le chiffre d'affaires réalisé en N par les établissements créés en N ou en N-1, et la variation du chiffre d'affaires des établissements récemment acquis sur une période équivalente en N à la période de consolidation en N-1.

SENECURA en Autriche est consolidé à partir du 1^{er} avril 2015, CELENUS KLINIKEN en Allemagne, à partir du 1^{er} juillet 2015, Residenz Gruppe Bremen en Allemagne à partir du 1^{er} septembre 2015, et MEDI-SYSTEM en Pologne et VITALIS en Allemagne à partir du 1^{er} janvier 2016.

Yves Le Masne, Directeur Général d'ORPEA, commente : « Au 1^{er} trimestre 2016, ORPEA enregistre une nouvelle accélération de sa croissance, avec un chiffre d'affaires en progression de + 26,5 % à 680,5 M€. Cette solide performance souligne, une fois de plus, la forte résilience du secteur à l'environnement économique, financier ou géopolitique, ainsi que les qualités intrinsèques du modèle ORPEA pour délivrer de solides résultats.

La croissance organique demeure particulièrement soutenue, à + 4,7 %, sans tenir compte du jour de chiffre d'affaires supplémentaire lié à l'année 2016 bissextile. En intégrant cette journée, la croissance organique atteint + 5,9 %. Cette excellente performance résulte de :

* la bonne dynamique des établissements matures dans tous les pays, avec des taux d'occupation soutenus grâce à une forte attractivité commerciale ;

* la poursuite de la montée en puissance des établissements ouverts en 2015 ;

* l'ouverture de plus de 1 100 lits sur le 1^{er} trimestre 2016, représentant 11 établissements de grande qualité, dans d'excellentes localisations telles que Paris, Knokke Le Zoute, Anvers, Prague, Bâle...

Dans la lignée des trimestres précédents, l'activité internationale tire la croissance du Groupe avec une progression de 82 %, notamment grâce à la contribution des acquisitions en Allemagne (CELENUS KLINIKEN, Residenz Gruppe Bremen, VITALIS) et en Pologne (MEDI-SYSTEM). En seulement 2 ans, l'activité hors de France a été multipliée par 4 pour désormais représenter 40 % du chiffre d'affaires du groupe.

Cette solide dynamique de croissance, organique et externe, va se poursuivre dans les prochains trimestres, permettant à ORPEA de confirmer sereinement son objectif de chiffre d'affaires 2016 de 2 720 M€ (+ 13,7 %), sans tenir compte d'éventuels développements complémentaires. »

5.5 GESTION DES RISQUES

5.5.1 Politique d'identification et de gestion générale 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 & Médicale ainsi que par les Directions opérationnelles, la gestion des risques se traduit au quotidien par l'attention que chacun des établissements, au travers de son équipe de direction, porte à la maîtrise de ses activités : identification des risques au sein d'une cartographie, définition des actions préventives visant à éliminer ou atténuer ces risques, mise en place d'actions de sensibilisation et de formation des équipes, renforcement des process d'auto-évaluations et audits de contrôle, suivi des plans d'actions par les Comités de Vigilance des risques.

5.5.2 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, Commission communautaire commune [COCOM], la Région Wallonne et la Vlaams Gemeenschap 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 des prestations délivrées 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.

Par 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 médicale, Directions des opérations, services qualité, travaux, achats, etc.).

En effet, les procédures Qualité du Groupe en vigueur dans chacune des filiales, applicables à toutes les étapes de la prise en charge des résidents, ainsi que la traçabilité des soins mises en place par la Direction médicale, conjuguées aux audits réalisés par les services supports permettent au groupe ORPEA de se protéger contre le risque éventuel de non-octroi ou non-renouvellement des autorisations d'exploitation.

5.5.2.2 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 8 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 réalisées sur les financements privés. En cas de baisse de la part de financement public, le Groupe conserve une certaine flexibilité sur la fixation de 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), actuellement en train de se mettre en place. 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 dans de nombreux pays une offre complémentaire de services à domicile, comme c'est le cas en France avec ses réseaux DOMIDOM et ADHAP Services. En Allemagne, le Groupe adapte également son offre afin de pouvoir répondre non seulement à la demande de maisons de retraite, mais aussi de résidence service 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 8 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 filiales. 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 ;

1

2

3

4

5

6

7

8

9

- * 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.

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 ; en cas contraire, ils pourraient voir leur responsabilité engagée et leur réputation affectée.

De tels événements sont par nature imprévisibles. Cependant, les établissements doivent avoir prévu en amont tous les dispositifs internes nécessaires pour assurer la sécurité, le confort et le bien-être de leurs résidents/patients afin d'être capables d'agir de façon appropriée et réactive le cas échéant.

Gestion du risque

Les établissements du groupe ORPEA sont en mesure de faire face à un épisode de forte chaleur ou de grand froid pouvant mettre en danger la santé des résidents et patients accueillis.

Des procédures et protocoles (mobilisation du personnel, hydratation des résidents, adaptation des régimes alimentaires...) ont été mis en place dans tous les établissements du Groupe par la Direction médicale et des formations ont été organisées en conséquence pour le personnel, afin d'assurer la sécurité de la prise en charge et veiller au bien-être des résidents.

Des conventions ont été signées avec un établissement de santé proche afin de définir les modalités de coopération et notamment d'accueil des résidents fragilisés par un épisode de forte chaleur.

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.

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 ;
- * information et formation des équipes, avec notamment un rappel des bonnes pratiques d'hygiène, des protocoles d'isolement en cas de patients/résidents infectés... ;
- * recensement et commande du matériel nécessaire (masques, lunettes de protection, solution hydroalcoolique...) pour faire face à une éventuelle

épidémie et éviter ainsi la propagation du virus, tout en protégeant les résidents/patients ainsi que les collaborateurs du Groupe ;

- * information des visiteurs par voie d'affichage, limitation des visites et recommandation en termes de bonnes pratiques d'hygiène à adopter
- * création d'une cellule de crise nationale (constituée notamment par la Direction des opérations Groupe, la Direction médicale, la Direction qualité), en charge de la coordination des actions sur l'ensemble du Groupe et de la centralisation des informations émises par les cellules de crise de chaque établissement.

Au-delà de ces dispositions internes, chacun des pays se réfère aux mesures édictées par les différents gouvernements, tant en ce qui concerne les procédures à suivre que les comportements à mettre en œuvre.

Enfin, les établissements du groupe ORPEA assurent, chaque année, une communication renforcée auprès de leurs patients, résidents et personnels afin de les sensibiliser et les inciter à se faire vacciner.

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 de secteur public, associatif ou privé commercial, offrant des prestations et des prix différents. Par conséquent, les résidents et leurs familles et les patients doivent faire le choix d'un établissement entre plusieurs critères (localisation, qualité, prix...). Dans ce cadre, les établissements du groupe ORPEA doivent rester compétitifs et présenter une forte attractivité.

Gestion du risque

Les principaux prescripteurs sont les hôpitaux pour les établissements sanitaires et, la famille, les médecins traitants ou les services sociaux pour les maisons de retraite. Ceux-ci conseillent les futurs patients et résidents sur le choix d'un établissement sur la base de nombreux critères, notamment la situation géographique de l'établissement, la qualité estimée des soins, la compétence des équipes ou la disponibilité de lits. C'est pourquoi ORPEA renforce en permanence l'attractivité de ses établissements : investissements et rénovation des bâtiments, localisations en centre-ville et audit permanent de la qualité. Chaque directeur d'établissement entretient des relations de proximité avec les prescripteurs en les invitant à visiter fréquemment leur établissement.

Une enquête de satisfaction est réalisée annuellement auprès des prescripteurs afin de recueillir leur niveau de satisfaction et leurs attentes.

En 2015, sur 6 pays (France, Belgique, Espagne, Italie, Suisse et Allemagne), ce sont 93,3 % des correspondants ayant répondu à l'enquête qui recommanderaient un établissement ORPEA ou CLINEA.

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 bientraitance.

La bientraitance trouve ses fondements dans le respect de la personne, de sa dignité et de sa singularité.

La démarche de bientraitance exige à la fois une réflexion collective sur les pratiques pour une prise de recul régulière des professionnels, et une mise en acte rigoureuse des mesures que la réflexion collective a mûries et préconise pour améliorer les pratiques.

En ce sens, c'est une culture de questionnement permanent, y compris au regard des évolutions des savoirs et des découvertes des sciences humaines, sociales et médicales.

La recherche de bientraitance est donc une dynamique qui appelle de la part des professionnels, des usagers et de leurs proches, et des autres parties prenantes de l'intervention, une réflexion et une collaboration continues à la recherche de la meilleure réponse possible à un besoin identifié à un moment donné.

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 bientraitance.

Ainsi, le groupe ORPEA, a toujours souhaité s'engager dans des démarches volontaristes de bientraitance en sensibilisant en permanence ses équipes aux valeurs et bonnes pratiques indispensables au respect de la dignité et de l'individualité de ses résidents/patients. Ces valeurs sont retranscrites d'une part dans les Chartes qualité ORPEA 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 600 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.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

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, extincteur...).

Une politique de prévention a été mise en place par le biais de formations dispensées à l'ensemble des collaborateurs du Groupe (annuellement ou semestriellement selon le pays), 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'assure 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 systématiquement sur les douches des résidents/patients pour les filiales allemandes, autrichiennes, belges, françaises et suisses.

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.

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.

5.5.3.3 GESTION DES RISQUES LIÉS AUX SOINS ET AUX BONNES PRATIQUES

Risque infectieux

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 manuportée.

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

Gestion des déchets d'activités de soins à risque infectieux (DASRI)

IDENTIFICATION DU RISQUE

En manipulant certains déchets d'activité de soins, les personnels sont exposés à des risques infectieux.

Les déchets d'activités de soins à risques infectieux et assimilés contiennent des micro-organismes viables ou leurs toxines, dont on sait ou dont on a de bonnes raisons de croire qu'en raison de leur nature, de leur quantité ou de leur métabolisme, ils causent une maladie chez l'Homme ou chez d'autres organismes vivants.

GESTION DU RISQUE

Pour prévenir le risque de contamination, la prise en charge et l'élimination de ces déchets à risque demandent une logistique et une organisation rigoureuses que les établissements du Groupe respectent dans le cadre de la réglementation en vigueur concernant la gestion des déchets d'activité de soins à risque infectieux (DASRI).

Les établissements disposent du matériel nécessaire afin de collecter ces déchets : des collecteurs d'aiguilles pour les objets coupants et des clinibox pour les autres déchets.

La collecte de ces déchets fait l'objet d'une signature de convention avec une société agréée, chargée de l'élimination de ces déchets de soins.

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 indemnisations 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 dispensant pas de soins ou d'actes chirurgicaux, et l'activité de médecine étant très marginale, le risque d'erreur médicale est limité.

GESTION DU RISQUE

Pour ce qui est de la négligence ou du défaut de prise en charge, la gestion de ce risque rejoint le risque de maltraitance : les protocoles de soins et la traçabilité des actes sont les principales mesures permettant de prévenir et contrôler l'efficacité de la prise en charge.

Iatrogénie médicamenteuse

IDENTIFICATION DU RISQUE

L'iatrogénie médicamenteuse est la conséquence indésirable sur l'état de santé d'un patient, de tout acte ou mesure pratiqué ou prescrit par un professionnel habilité et qui vise à préserver ou à amener la guérison d'un individu.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

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'iatrogénie est seulement due au médicament dans le respect de son autorisation de mise sur le marché (AMM), l'établissement à un devoir d'alerte auprès des autorités. Si l'iatrogénie 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...). 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 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, non-accès aux zones identifiées comme « dangereuses » pour les résidents/patients, suppression des objets dangereux.

En parallèle, un projet de soins est adapté pour prendre en compte le risque suicidaire du résident/patient.

Afin de renforcer la prévention au sein de nos établissements, des actions passant notamment par la formation et sensibilisation des équipes au risque suicidaire ont été menées.

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.

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.

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-Medica, Domus Vi...), 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.

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.

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 très en deçà des limites autorisées. Depuis le 2nd semestre 2012, ORPEA a largement diversifié ses sources de financement en procédant à différentes émissions :

- * placements privés obligataires auprès de grands institutionnels français (compagnies d'assurance et Groupes mutualistes) ;
- * émission d'ORNANE pour 198 M€ en juillet 2013 ;
- * émissions de plusieurs Schuldschein sur le marché allemand auprès d'une grande diversité d'investisseurs européens et asiatiques.

Ainsi, au 31 décembre 2015, le Groupe disposait d'une trésorerie de 519 M€, lui permettant de poursuivre son développement avec une grande flexibilité financière.

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.

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.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

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 4 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 agrément

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.

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 », Télé médecine...).

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.

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.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Gestion du risque

Ce risque est réduit tout d'abord par la volonté du Groupe d'internaliser la plupart des fonctions : restauration, travaux, ménage...

ORPEA dispose d'un département achats centralisé qui gère la politique d'achats du Groupe depuis près de 15 ans et appuie les Directions de filiales à l'étranger. Sa mission va bien au-delà de la simple sélection de fournisseurs ou sous-traitants. Ce département assure un suivi qualitatif des fournisseurs, la rationalisation des coûts, la mise en place de procédures d'achats au niveau du Groupe, et participe à la bonne intégration des nouveaux établissements.

Cette politique Achat permet non seulement d'optimiser les coûts mais aussi d'assurer la traçabilité et plus globalement la qualité des produits et services achetés (achats alimentaires, sous-traitance linge, médicaments, dispositifs médicaux, etc.).

Le Groupe veille à ne pas dépendre d'un seul prestataire dans le cadre de ses achats d'approvisionnement ou de services, réduisant ainsi le risque de diminution temporaire de la qualité des prestations fournies lors d'un changement de fournisseur.

5.5.4 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 2015, 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.

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.

L'endettement financier net du groupe ORPEA s'élève au 31 décembre 2015 à 3 214 M€ et se répartit de la façon suivante :

- * dette financière nette d'exploitation de 728 M€, qui fait ressortir un taux d'endettement limité de l'activité opérationnelle d'ORPEA de 2,8 x l'EBITDA, alors que le chiffre d'affaires de la Société a progressé de 50 % en 2 ans ;
- * dette financière nette immobilière de 2 487 M€ en face d'un patrimoine immobilier sécurisé de 3 536 M€.

Grâce au développement du marché obligataire privé en Europe, le financement des activités du Groupe est organisé autour de 4 axes :

- * Financement des ensembles immobiliers en exploitation par crédit-bail immobilier ou prêt bancaire amortissables d'une durée généralement de 12 à 15 ans ;
- * Financement d'immobilier ou d'acquisition d'exploitation par l'émission d'obligations privées d'une durée de 5 ans à 14 ans ;
- * Financement de l'acquisition d'établissements en exploitation, d'autorisations d'exploiter, etc., principalement par prêt bancaire amortissable majoritairement sur 7 ans ;
- * Financement des ensembles immobiliers récemment acquis ou en cours de restructuration ou de construction par prêt relais immobilier.

Les prêts relais immobiliers sont constitués de lignes de financement dédiées à un projet ainsi que de lignes globales de concours bancaires. Ces ensembles immobiliers sont destinés à être cédés à des tiers ou à être conservés par le Groupe ; dans ce cas ils font l'objet d'un financement ultérieur généralement au moyen de contrats de location financement.

Le groupe ORPEA ne contracte que des emprunts bancaires bilatéraux, donc sans syndication, ce qui lui assure une fluidité dans le remboursement de ses emprunts en lui évitant les échéances importantes à date butoir.

Le montant nominal maximal d'emprunt souscrit par le Groupe s'élève à 50 M€, hors emprunt obligataire et Schuldschein.

L'échéancier des remboursements d'emprunt est indiqué à la note 3.12 de l'annexe des comptes consolidés 2015.

Risque de taux lié à l'endettement du groupe ORPEA

La structure de la dette financière du Groupe principalement composée de dette domestique à taux variable, l'expose au risque de hausse des taux courts de la zone euro.

La stratégie du Groupe consiste à couvrir le risque de taux sur environ 90 % 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 2014, le notionnel moyen mature à 1 an du portefeuille de dérivés s'élevait à 1 372 M€.

Au 31 décembre 2015, le notionnel moyen mature à 1 an du portefeuille de dérivés s'élevait à 1 403 M€. Comme au 31 décembre 2014, le portefeuille se compose de contrats d'échanges de taux payeurs à taux fixes, contre Euribor, principalement 3 mois et d'options de taux d'intérêt. Ces instruments dérivés ont soit un profil de nominal constant soit un profil amortissable.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DE LA SITUATION DU GROUPE À L'ÉVOLUTION DES TAUX

L'impact d'une hausse et d'une baisse de la courbe des taux de 1 % sur le résultat du Groupe provient :

- * du montant de la dette à taux variable nette de la trésorerie disponible, au titre de la variation des intérêts ;
- * de l'évolution de la juste valeur de ses instruments dérivés.

La juste valeur de ses instruments dérivés est sensible à l'évolution de la courbe des taux et à l'évolution de la volatilité. Cette dernière est supposée constante dans l'analyse.

Au 31 décembre 2015, le Groupe a une dette nette de 3 214 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 3,7 M€ ;
- * l'incidence d'une baisse de (0,2) % (20 points de base compte tenu du niveau actuel des taux) diminuerait la charge financière de 0,7 M€.

Les positions de couverture sont précisées dans la note 3.14.1 de l'annexe aux comptes consolidés 2015.

Risque de change

ORPEA est peu exposé au risque de change, 95 % du chiffre d'affaires 2015 ayant été réalisé dans la zone euro. ORPEA réalise 5 % de son activité 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.

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.

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.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

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 2015	Valeur comptable des titres 2015	
					Brut	Net
SCI Route des Ecluses	303 374	99 %	309 174	2 269 284	303 374	303 374
SCI Les Rives d'Or	1 524	99 %	34 763	1 876 626	933 755	933 755
SCI du Château	1 524	99 %	343 492	2 982 863	1 353 340	1 353 340
SCI Tour Pujols	1 524	99 %	333 764	2 334 055	1 364 795	1 364 795
SCI La Cerisaie	1 524	99 %	39 950	2 186 801	47 224	47 224
SCI Val de Seine	1 524	99 %	301 477	(3 185 481)	711 307	711 307
SCI Clisouet	1 524	99 %	433 928	1 780 105	1 494	1 494
SCI Age d'Or	2 549 161	99 %	191 103	12 218 880	6 234 540	6 234 540
SCI Gambetta	1 524	99 %	131 356	5 369 418	1 509	1 509
SCI Croix Rousse	1 524	99 %	(1 218 155)	4 582 466	1 509	1 509
SCI Les Dornets	1 524	99 %	29 084	1 238 501	1 494	1 494
SCI Château d'Angleterre	1 646	99 %	254 894	8 039 455	1 763 577	1 763 577
SCI Montchenot	1 524	99 %	57 922	10 823 747	1 286 933	1 286 933
SCI 115 rue de la Santé	1 524	90 %	(641 175)	11 405 211	1 372	1 372
SCI Abbaye	1 524	90 %	(1 170 613)	(4 776 649)	344 410	344 410
SCI Les Tamaris	1 524	99 %	(31 301)	2 264 038	1 357	1 357
SCI Passage Victor Marchand	1 524	99 %	(172 489)	3 051 098	1 509	1 509
SCI Fauriel	1 524	99 %	(1 651 099)	(11 583 482)	1 618 841	1 618 841
SCI Port Thureau	1 524	99 %	17 361	1 231 834	63 708	63 708
SCI de l'Abbaye	1 524	99 %	301 242	900 395	1 509	1 509
SCI Les Maraichers	1 524	99 %	478 369	2 077 551	99 595	99 595
SCI Bosguerard	1 524	99 %	136 094	1 145 105	1 274 306	1 274 306
SCI Le Vallon	1 524	90 %	(1 045 737)	4 504 547	2 033 228	2 033 228
SCI Brest Le Lys Blanc	1 524	98 %	(1 791 652)	(13 728 798)	1 494	1 494
SCI Bel Air	1 524	99 %	(109 876)	(92 962)	335 837	335 837
SAS CLINEA	194 008 608	100 %	30 993 869	307 125 764	203 855 563	203 855 563
SARL Les Matines	7 622	100 %	867 552	(3 582 786)	7 622	7 622
SARL Bel Air	1 265 327	100 %	265 615	4 146 655	840 604	840 604
SARL Amarmau	7 622	100 %	(34 369)	(1 098 702)	7 622	7 622
SARL 94 Niort	231 000 000	100 %	21 769 136	265 445 333	231 000 000	231 000 000
SARL 95	7 700	100 %	(85 412)	(716 303)	7 700	0
SCI Sainte Brigitte	1 525	100 %	(27 501)	(664 843)	1 524	1 524
SARL VIVREA	150 000	100 %	(789 711)	(3 485 600)	150 000	150 000
SA LES CHARMILLES	76 225	98 %	39 809	4 241 044	3 092 517	3 092 517
SCI KOD'S	22 650	100 %	59 326	585 655	68 116	68 116
SARL LA BRETAGNE	277 457	100 %	(266 927)	(1 428 842)	41 300	41 300
SARL RESIDENCE LA VENITIE	13 300	100 %	(103 253)	(573 997)	796 267	796 267
SARL L'ATRIUM	7 622	100 %	115 700	(623 035)	985 140	985 140
SA BRIGE	1 200 000	100 %	(171 795)	(217 075)	670 000	670 000
SRLORPEA ITALIA	3 350 000	5 %	(3 831 871)	891 335	682 862	682 862
SCI LES TREILLES	15 245	99,99 %	52 936	2 240 534	2 363 698	2 363 698
SCI LES MAGNOLIAS	1 525	99 %	(456 866)	(3 030 732)	1 510	1 510

Société	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2015	Valeur comptable des titres 2015	
					Brut	Net
SCI le Barbaras	182 939	100 %	54 263	6 504 779	821	821
SARL DOMEA	100 000	100 %	98 972	179 430	100 000	100 000
SARL 96	7 700	100 %	309 195	2 801 374	6 930	6 930
SCI BEAULIEU	3 049	100 %	(2 757)	(59 811)	30 490	0
SAS LA SAHARIENNE	1 365 263	100 %	(417 426)	(1 028 060)	5 712 440	5 712 440
SARL ORPEA DEV	100 000	100 %	(1 067)	874 804	100 000	100 000
SAS ORGANIS	37 000	100 %	196 456	(78 757)	11 775 946	9 825 946
GRUPO CARE	63 921	100 %	5 336 026	10 226 012	19 228 321	19 228 321
DINMORPEA	5 000	100 %	(310 101)	(291 570)	5 000	5 000
SRL CASA MIA IMMOBILIARE	20 000 000	100 %	226 892	14 290 430	13 089 120	13 089 120
SA ORPEA BELGIUM	81 500 000	99,99 %	31 215 697	173 843 850	65 479 233	65 479 233
SA DOMAINE DE CHURCHILL	815 012	100 %	499 709	17 280 236	12 135 729	12 135 729
SA DOMAINE DE LONGCHAMP	65 026	10 %	(83 915)	11 898 642	1 414 449	1 414 449
SA LONGCHAMPS LIBERTAS	90 000	100 %	797 209	1 330 537	554 719	554 719
SA RS DOMAINE DE CHURCHILL	265 039	100 %	(65 131)	380 469	3 075 311	3 075 311
TRANSAC CONSULTING CORPORATION	3 009	100 %	0	(9 473)	1 823 231	1 823 231
SAS Résidence St Luc	37 200	100 %	(60 554)	(4 386 199)	2 644 007	0
SARL Benian	1 000	20 %	(372)	(41 904)	300 200	0
SCI JEM II	152	90 %	56 031	493 900	883 500	883 500
SARL La Doyenne de Santé	8 000	50 %	(2 986)	(329 821)	1 267 425	1 267 425
SA Gerone	500 000	100 %	(101 592)	1 171 434	2 982 451	2 982 451
SCI Douarnenez	1 500	100 %	(230 646)	(1 474 314)	1 485	1 485
SCI Barbacane	1 524	1 %	23 607	951 824	15	15
SCI Selika	10 671	0,14 %	44 165	5 658 059	15	15
SCI SLIM	762	100 %	83 115	889 784	1 830	1 830
SCI SAINTES BA	1 524	1 %	(176 301)	3 325 569	15	15
SCI Les Anes	1 000	0,10 %	(454 247)	(1 989 659)	1	1
SARL L'Ombrière	8 000	100 %	(12 683)	(792 444)	822 027	0
SAS MDR La Cheneraie	254 220	2 %	28 687	(955 624)	146 044	146 044
SARL IDF resid Ret.Le Sophora	7 622	10 %	(38 208)	(1 460 719)	80 000	80 000
SNC les Jardins d'Escudie	100 000	100 %	(307 167)	(4 498 541)	824 310	824 310
SA Résidence du Moulin	38 112	100 %	(208 299)	(2 851 024)	2 100 466	0
SC Les Praticiens	87 600	1 %	1 574	65 526	67 009	0
SAS Résidence La cheneraie	2 537 040	100 %	74 104	6 229 924	7 324 746	7 324 746
SA EMCEJIDEY	293 400	100 %	65 906	2 687 543	4 419 887	4 419 887
SARL Résidence du Parc	18 560	100 %	(33 560)	(15 314)	5 810	5 810
SCI du Fauvet	1 524	10 %	(1 988 843)	(1 593 815)	68 306	68 306
OPCI	5 301 885	5,02 %	165 044	5 033 586	479 732	479 732
SAS SFI France	4 000 000	51 %	2 584 554	888 511	23 305 520	23 305 520
SCI Ansi	22 867	0,1 %	114 279	5 371 464	40 399	40 399
SARL Viteal les Cedres	50 000	100 %	(53 189)	(1 583 196)	85 039	0
SA Le Vieux Château	50 000	100 %	(164 637)	(1 552 250)	367 647	367 647
SAS Home La Tour	40 600	100 %	132 862	(412 650)	2 797 720	0
SAS MEDITER	69 650 000	100 %	2 427 429	128 145 245	169 198 343	169 198 343
SNC des Parrans	7 622	100 %	(59 921)	(370 115)	1 399 856	0
SAS Holding Mandres	8 000	100 %	166 866	850 203	3 325 832	3 325 832

Société	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2015	Valeur comptable des titres 2015	
					Brut	Net
SNC Les Acanthes	7 622	100 %	(199 244)	(313 460)	1 468 434	0
SA Le Clos St Grégoire	38 173	100 %	139 975	2 033 489	4 676 964	4 676 964
SA Rive Ardente	135 000	100 %	153 995	2 294 035	5 062 487	5 062 487
SA Immobilière de Santé	7 828 400	49 %	0	5 226 201	13 210 000	13 210 000
SARL Domidom	4 992 525	100 %	(712 373)	(2 720 896)	12 316 082	12 316 082
GCS	100 000	12,5 %	0	1 016 576	23 300	23 300
SAS Immo Nevers	5 000	100 %	2 173 949	4 337 688	5 000	5 000
SCI Castelviel	152	50 %	(234 734)	(2 528 661)	763 650	0
SAS St Jean	16 000	100 %	(49 113)	(185 462)	3 135 916	3 135 916
SCI Super Aix	228 674	13 %	(24 581)	1 933 442	478 537	478 537
SAS Actiretraite Montgeron	4 000	100 %	(299 383)	(1 256 264)	746 843	0
Groupe SENEVITA AG	165 600	100 %	(877 284)	(742 339)	101 518 009	101 518 009
Groupe SILVER CARE	18 031 082	100 %	2 180 243	47 788 297	65 496 461	65 496 461
SARL Les Buissonnets	80 000	100 %	404 866	1 829 175	80 000	80 000
SCI Parc st Loup	150 000	100 %	(19 729)	(440 649)	149 079	0
SCI Larry	150 000	100 %	(35 363)	3 344 479	150 621	150 621
SA China Holding	1 000 000	100 %	(240 011)	778 846	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
SCI RSS Aurillac	10 001	49 %	0	10 001	4 901	4 901
SCI RSS Cogolin	10 000	49 %	0	10 000	4 900	4 900
SCI RSS St Quentin	10 000	49 %	0	10 000	4 900	4 900
CEECSH	6 162 600	100 %	(1 507 600)	18 461 374	13 845 500	13 845 500
CHINA CO.	2 638 286	85 %	(2 336 811)	(108 722)	2 250 794	2 250 794
Autres titres					364 656	364 656
Autres titres (access)					194 505	194 505
TOTAL					1 050 906 987	1 035 574 467

5.6.2 Annexe 2 : tableau des résultats au cours de chacun des 5 derniers exercices

	31/12/15	31/12/14	31/12/13	31/12/12	31/12/11
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	75 342 114	69 459 866	69 346 239	66 247 578	66 247 365
Nombre des actions ordinaires existantes	60 273 691	55 567 893	55 476 991	52 998 062	52 997 892
Nombre maximal d'actions futures à créer					
Par conversions d'obligations	4 448 097	8 957 216	8 330 165	4 069 534	4 069 534
Par exercice de droit de souscription	0	171 572	246 016	1 217 779	1 217 949
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires	687 048 320	625 094 135	552 525 700	494 474 847	442 591 056
Résultat d'exploitation	53 920 720	47 478 199	46 678 323	37 838 649	37 501 890
Résultat financier	(27 450 495)	(32 760 096)	(34 357 301)	(23 171 095)	(22 933 928)
Résultat courant avant impôts	26 470 225	14 718 103	12 321 022	14 667 554	14 567 962
Résultat exceptionnel	(10 118 919)	(2 438 903)	(4 542 032)	(31 738)	(8 300 900)
Participation et intéressement					
Résultat avant impôt, amort. et provisions	52 387 470	37 933 410	25 167 519	30 957 575	24 936 512
Impôt sur les bénéfices	5 112 712	4 767 843	4 826 545	6 283 056	3 734 267
Résultat net comptable	11 238 594	7 511 357	2 952 446	8 352 759	2 532 794
Résultat distribué	54 246 322	44 454 314	38 833 894	31 798 837	26 498 946
RÉSULTATS PAR ACTION					
Résultat net par action	0,19	0,14	0,05	0,16	0,05
Résultat net maximal dilué par action	0,19	0,12	0,05	0,14	0,04
Dividende versé par action	0,90	0,80	0,70	0,60	0,50
PERSONNEL					
Effectif moyen	8 735	7 910	7 520	6 228	5 624
Montant de la masse salariale	243 743 094	223 226 103	195 434 777	165 622 902	150 403 838
Montant des avantages sociaux	79 837 096	73 865 397	67 649 672	61 957 378	55 240 725



6

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015



6.1	ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015	148	6.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	182
	Compte de résultat consolidé	148			
	État du résultat global	149			
	Bilan consolidé	150			
	Tableau des flux de trésorerie consolidé	151			
	Informations sur les capitaux propres consolidés	152			
	Notes annexes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2015	153			

6.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2014
Chiffre d'affaires		2 391 604	1 948 580
Achats consommés et autres charges externes		(698 551)	(548 910)
Charges de personnel		(1 216 688)	(968 591)
Impôts et taxes		(90 731)	(81 235)
Amortissements et provisions		(96 893)	(78 886)
Autres produits opérationnels courants		22 784	7 363
Autres charges opérationnelles courantes		(8 008)	(7 080)
Résultat opérationnel courant		303 517	271 242
Autres produits opérationnels non courants	3.20	177 042	285 406
Autres charges opérationnelles non courantes	3.20	(157 572)	(247 716)
Résultat opérationnel		322 988	308 931
Produits financiers		15 264	15 705
Charges financières		(112 081)	(114 877)
Coût de l'endettement financier net	3.21	(96 817)	(99 172)
Variation JVO *	3.13	(43 000)	(25 100)
Résultat avant impôt		183 171	184 659
Charge d'impôt	3.22	(60 015)	(65 755)
QP de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	3.5	3 429	1 788
Résultat net de l'ensemble consolidé		126 586	120 692
Part revenant aux intérêts minoritaires		(48)	(85)
Part du Groupe		126 634	120 777
Résultat net part du Groupe hors variation nette JVO (26,7 M€)		153 294	136 339
Nombre d'actions		60 273 691	55 567 893
Résultat net part du Groupe consolidé par action (en euros)		2,12	2,18
Résultat net part du Groupe consolidé dilué par action (en euros)		2,12	2,08

Les notes font partie intégrante des comptes.

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

État du résultat global

(en milliers d'euros)		31/12/2015	31/12/2014
Résultat net de l'exercice	a	126 634	120 777
Variation des écarts de conversion		19 054	
Variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente			
Couverture des flux de trésorerie		19 992	(40 024)
Effet d'impôt sur les éléments susceptibles d'être reclassés en résultat		(7 597)	15 209
Total des éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	b	31 450	(24 815)
Résultat global après éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	a+b	158 083	95 962
Gains et pertes actuariels		4 027	(1 525)
Réévaluations des ensembles immobiliers		18 000	35 637
Effet d'impôt sur les éléments non susceptibles d'être reclassés en résultat		(9 010)	(13 250)
Total des éléments non susceptibles d'être reclassés en résultat	c	13 016	20 862
Résultat global après éléments non susceptibles d'être reclassés en résultat	a+b+c	171 099	116 823
Autres éléments du résultat global (après impôt)	b+c	44 466	(3 953)
Résultat global	a+b+c	171 099	116 823

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Bilan consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2014
ACTIF			
Goodwill	3.1	841 532	677 270
Immobilisations incorporelles nettes	3.2	1 751 217	1 543 579
Immobilisations corporelles nettes	3.4	3 008 814	2 197 996
Immobilisations en cours de construction	3.4	436 301	584 532
Participation dans les entreprises associées et coentreprises	3.5	58 184	51 371
Actifs financiers non courants	3.6	36 934	46 227
Actifs d'impôt différé	3.22	36 389	28 100
Actif non courant		6 169 371	5 129 075
Stocks		8 076	6 625
Créances clients et comptes rattachés	3.7	127 409	104 558
Autres créances et comptes de régularisation	3.8	347 542	224 024
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3.12	518 925	621 906
Actif courant		1 001 952	957 112
Actifs détenus en vue de la vente		200 000	200 000
TOTAL DE L'ACTIF		7 371 324	6 286 187
PASSIF			
Capital		75 342	69 460
Réserves consolidées		1 356 321	1 081 919
Écart de réévaluation		251 223	225 812
Résultat de l'exercice		126 634	120 777
Capitaux propres – part du Groupe	3.10	1 809 520	1 497 968
Intérêts minoritaires		190	379
Capitaux propres de l'ensemble consolidé		1 809 710	1 498 346
Dettes financières à long terme	3.12	3 218 989	2 479 025
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE	3.13	72 993	29 993
Provisions	3.11	86 243	50 645
Provisions retraites et engagements assimilés	3.11	51 215	46 136
Passifs d'impôt différé	3.22	851 714	790 096
Passif non courant		4 281 153	3 395 894
Dettes financières à court terme	3.12	314 218	321 669
Provisions	3.11	23 241	19 177
Fournisseurs et comptes rattachés	3.15	254 137	234 217
Dettes fiscales et sociales		215 141	244 490
Passif d'impôt exigible			3 579
Autres dettes et comptes de régularisation	3.17	273 724	368 816
Passif courant		1 080 460	1 191 947
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente		200 000	200 000
TOTAL DU PASSIF		7 371 324	6 286 187

Les notes font partie intégrante des comptes.

Tableau des flux de trésorerie consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2014
Flux de trésorerie liés à l'activité			
● Résultat net de l'ensemble consolidé		126 634	120 777
● Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie liée à l'activité *		93 933	70 934
Coût de l'endettement financier	3.21	96 817	99 172
● Plus-values de cession non liées à l'activité nettes d'impôt		(16 497)	(31 150)
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées		300 887	259 733
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité			
Stocks		(788)	(273)
Créances clients	3.7	5 536	(9 760)
Autres créances	3.8	63 989	161 018
Dettes fiscales et sociales		(30 233)	36 210
Fournisseurs	3.15	39 023	26 976
Autres dettes	3.17	(64 475)	(183 761)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		313 939	290 143
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement et de développement			
● Investissements immobiliers		(945 696)	(404 410)
● Cessions immobilières		209 825	285 254
● Acquisition des autres immobilisations d'exploitation		(183 591)	(416 345)
● Comptes courants et autres variations		(94 739)	(51 463)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(1 014 201)	(586 964)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
● Sommes reçues lors d'augmentations de capital	3.10	6 039	3 193
● Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	3.10	(44 454)	(38 834)
● Encaissements nets – (décaissements nets) liés aux prêts relais et découverts bancaires	3.12	(26 313)	354 253
● Encaissements liés aux nouveaux contrats de location financement	3.12	284 920	82 911
● Encaissements liés aux emprunts obligataires	3.12		
● Encaissements liés aux autres emprunts	3.12	1 041 426	569 095
● Remboursements liés aux autres emprunts	3.12	(486 484)	(300 142)
● Remboursements liés aux contrats de location financement	3.12	(81 036)	(120 928)
● Coût de l'endettement financier et autres variations	3.21	(96 817)	(99 172)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		597 281	450 376
Variation de trésorerie		(102 981)	153 555
Trésorerie à l'ouverture		621 906	468 351
Trésorerie à la clôture		518 925	621 906
Trésorerie au bilan		518 925	621 906
● Valeurs mobilières de placement	3.12	27 101	159 619
● Disponibilités	3.12	491 824	462 287
● Concours bancaires courants			

Les notes font partie intégrante des comptes.

* Dont principalement les amortissements, provisions, impôts différés, quote part de résultat des sociétés mises en équivalence et excédent de l'acquéreur dans la juste valeur des actifs et passifs et les dépenses de restructuration et les coûts non courants induits par la reprise d'établissements.

Informations sur les capitaux propres consolidés

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros sauf le nombre d'actions)	Nombre d'actions	Capital	Réserves liées au capital	Écarts de réévaluation	Autres réserves	Résultat	Total part du Groupe	Minoritaires	Total
31/12/2013	55 476 991	69 346	473 042	224 776	531 297	113 911	1 412 374	979	1 413 353
Variation de valeur des ensembles immobiliers				21 458	637		22 095		22 095
Engagements de retraite					(1 233)		(1 233)		(1 233)
Instruments financiers				(24 815)			(24 815)		(24 815)
Autres				4 392			4 392		4 392
Variation de valeur reconnue directement en capitaux propres		0	0	1 036	(597)	0	439	0	439
Affectation du résultat					75 077	(113 911)	(38 834)		(38 834)
Résultat 2014						120 777	120 777	(85)	120 692
Exercice des options de souscription d'actions							0		0
Exercice des BSAAR	89 419	112	3 079				3 191		3 191
Exercice des OCEANE	1 483	2					2		2
Augmentation de capital							0		0
Autres					19		19	(516)	(497)
31/12/2014	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

NOTES ANNEXES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

1.	PRINCIPES COMPTABLES	154	3.	COMMENTAIRES SUR LES COMPTES	163
1.1	Référentiel comptable retenu	154	3.1	Goodwill	163
1.2	Bases d'évaluation	155	3.2	Immobilisations incorporelles	163
1.3	Utilisation d'estimations et d'hypothèses	155	3.3	Tests de dépréciation périodiques	164
1.4	Principes de consolidation	155	3.4	Immobilisations corporelles	164
1.5	Regroupements d'entreprises	155	3.5	Participations dans les entreprises associées et coentreprises	166
1.6	Conversion des états financiers des filiales étrangères	156	3.6	Actifs financiers non courants	167
1.7	Immobilisations incorporelles	156	3.7	Créances clients et comptes rattachés	167
1.8	Immobilisations corporelles	156	3.8	Autres créances et comptes de régularisation	167
1.9	Dépréciation des actifs à long terme	157	3.9	Actifs détenus en vue de la vente	167
1.10	Actifs financiers non courants	158	3.10	Capitaux propres	168
1.11	Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées	158	3.11	Provisions	169
1.12	Clients et créances d'exploitation	158	3.12	Dettes financières et trésorerie	170
1.13	Autres créances et dettes et comptes de régularisations	158	3.13	Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE	173
1.14	Impôts différés	158	3.14	Instruments financiers	173
1.15	Contribution économique territoriale	159	3.15	Fournisseurs et comptes rattachés	174
1.16	Trésorerie et équivalents de trésorerie	159	3.16	Dettes fiscales et sociales	174
1.17	Actions propres	159	3.17	Autres dettes et comptes de régularisation	175
1.18	Plans d'option d'achat et d'option de souscription d'actions et attributions d'actions gratuites	159	3.18	Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	175
1.19	Engagements de retraite et autres avantages du personnel	159	3.19	Information sectorielle	175
1.20	Provisions	160	3.20	Autres produits et charges opérationnels non courants	176
1.21	Dettes financières	160	3.21	Coût de l'endettement financier net	176
1.22	Instruments financiers et dérivés	160	3.22	Charge d'impôt	176
1.23	Chiffre d'affaires	160	3.23	Engagements et passifs éventuels	178
1.24	Soldes intermédiaires du compte de résultat	160	3.24	Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7	179
1.25	Résultat par action	161	3.25	Opérations avec les parties liées	180
1.26	Tableau des flux de trésorerie	161	3.26	Effectifs	180
1.27	Information sectorielle	161	3.27	Honoraires des Commissaires aux comptes	181
1.28	Croissance organique	161	3.28	Événements postérieurs à la clôture	181
1.29	Croissance externe	161	3.29	Périmètre de consolidation au 31 décembre 2015	181
2.	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	161			

Les montants sont exprimés en milliers d'euros sauf mention contraire.

Les états financiers consolidés du Groupe ORPEA pour l'exercice 2015 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 20 avril 2016.

1. Principes comptables

ORPEA SA est une société de droit français ayant son siège social à Puteaux (92 800), 12 rue Jean Jaurès. Elle est la société mère d'un groupe qui exerce son activité dans le secteur de la dépendance

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 2015 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 2015 qui sont applicables par le Groupe ORPEA sont :

- * Améliorations annuelles des IFRS – *Cycles 2011-2013*, sans incidence sur les comptes ;
- * IFRIC 21 – *Droits ou taxes*.

L'application de ces nouvelles normes et amendements n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes de l'exercice.

Le Groupe n'a appliqué aucune des nouvelles normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1^{er} janvier 2015. Il s'agit des textes suivants :

Textes adoptés par l'Union européenne dont l'application n'est pas obligatoire au cours de l'exercice :

- * Amendement à IAS 19 – *Régimes à prestations définies – Cotisations des membres du personnel* ;
- * Amendements à IAS 16 et IAS 38 – *Immobilisations Corporelles et Immobilisations Incorporables – 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* ;
- * Améliorations annuelles des IFRS – *Cycles 2010-2012* ;
- * Améliorations annuelles des IFRS – *Cycles 2012-2014*.

Textes non encore adoptés par l'Union européenne :

- * Amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 – *Clarification sur l'application de l'exemption de consolidation* ;
- * Amendements à IAS 12 – *Impôts sur le résultat* ;
- * Amendements à IAS 7 – *Instruments financiers : informations à fournir* ;
- * IFRS 9 – *Instruments financiers* ;
- * IFRS 14 – *Comptes de reports réglementaires (activités régulées)* ;

temporaire et permanente à travers l'exploitation de maisons de retraite, de cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation et Psychiatriques.

- * IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients* ;
- * 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*.

S'agissant des textes mentionnés ci-dessus, le Groupe conduit actuellement des analyses sur leurs conséquences pratiques et leurs effets d'application dans les comptes.

La devise de présentation des comptes consolidés et des annexes aux comptes est l'euro.

Application de l'IFRIC 21

La nouvelle interprétation IFRIC 21 prévoit la comptabilisation des taxes prélevées par une autorité publique quand naît l'obligation de les payer. Pour le Groupe, l'effet de cette interprétation est mineur sur les comptes annuels.

Rappel sur la transition aux IFRS et l'adoption de la valorisation des ensembles immobiliers exploités selon IAS 16

Le Groupe ORPEA a adopté les IFRS pour la première fois le 1^{er} janvier 2005. Les états financiers de l'exercice 2004, ainsi que le bilan d'ouverture du 1^{er} janvier 2004, ont été retraités conformément à IFRS 1 – *Première adoption des normes internationales d'information financière* afin de refléter les effets des changements de méthodes liés à l'adoption des IFRS.

Les principales options retenues pour la transition aux IFRS concernaient :

- * l'évaluation des autorisations d'exploitation en tant qu'actifs incorporels identifiables et des ensembles immobiliers depuis la date de prise de contrôle en application d'IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises* ;
- * le traitement des ensembles immobiliers au regard d'IAS 17 – *Contrats de location*.

Le Groupe ORPEA a opté, comme le permettait la norme IFRS 1 – *1^{re} application des IFRS*, pour l'application rétrospective de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*, à la date de prise de contrôle du Groupe par ses actuels actionnaires et pour les acquisitions postérieures.

Tous les ensembles immobiliers financés par des contrats de crédit-bail ont été traités comme des contrats de location-financement.

Afin de donner une meilleure image de la valeur patrimoniale des ensembles immobiliers, terrains et constructions, détenus en totale propriété ou en copropriété et exploités par le Groupe, il a été décidé, à compter de l'arrêté des comptes au 31 décembre 2007, d'opter pour la méthode de la réévaluation à la juste valeur de ces ensembles immobiliers prévue par la norme IAS 16.

Les modalités de l'exercice de cette option sont décrites en note 1.8.

1.2 BASES D'ÉVALUATION

Les états financiers sont préparés selon le principe du coût historique. Par exception, les ensembles immobiliers exploités par le Groupe, détenus globalement ou conjointement, sont évalués à la juste valeur (cf. note 1.8) et les actifs disponibles à la vente sont évalués au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des coûts nécessaires à leur vente.

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 systématiquement réalisées sous la condition suspensive de l'agrément du Groupe en tant que nouvel exploitant par les autorités administratives de tutelle. Au cas par cas d'autres conditions suspensives peuvent être ajoutées.

L'acquisition dans ce cas et la consolidation interviennent une fois les conditions suspensives levées.

Un regroupement d'entreprises est réalisé et la méthode de l'acquisition est appliquée seulement à la date à laquelle le contrôle est obtenu.

Dans le cas où une participation était détenue antérieurement à la prise de contrôle, celle-ci est réévaluée à la juste valeur et l'écart de valeur est comptabilisé en résultat opérationnel non courant.

Les frais connexes à l'acquisition, tels que les rémunérations d'intermédiaires, les honoraires de conseil juridiques, comptables, de valorisation et autres honoraires professionnels, ainsi que les droits et taxes afférents, sont comptabilisés au cours de la période en charges opérationnelles non courantes.

Les actifs, passifs, passifs éventuels identifiables de l'entité acquise qui répondent aux critères de comptabilisation de IFRS 3 sont comptabilisés

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.

Ces hypothèses concernent principalement :

- * La détermination de la valeur réévaluée des ensembles immobiliers ;
- * Les données utilisées pour la réalisation des tests de perte de valeur des actifs incorporels et corporels ;
- * Les provisions pour indemnités de départ en retraite (hypothèses décrites à la note 3.11) ;
- * Les provisions pour risques ou litiges.

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.

à la juste valeur à l'exception des actifs (ou groupe d'actifs), répondant aux dispositions de la norme IFRS 5 pour une qualification d'actifs non courants destinés à être cédés, alors comptabilisés et évalués à la juste valeur diminuée des coûts nécessaires à la vente.

Dans le cas d'une première consolidation d'une entité acquise, le Groupe procède dans un délai n'excédant pas douze mois à compter de la date d'acquisition à l'évaluation de tous les actifs, passifs et passifs éventuels à la juste valeur.

Au regard des dispositions réglementaires, les droits d'exploitation des cliniques et maisons de retraites constituent des actifs incorporels identifiables qui font l'objet d'une évaluation à la date de prise de contrôle.

Cette reconnaissance des actifs incorporels est opérée depuis le 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 et 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.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

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 ».

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 Réadaptation 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

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.

Depuis la mise en œuvre d'IFRS 3 révisée, les participations minoritaires des filiales consolidées peuvent être évaluées à la juste valeur ou à la quote part des intérêts minoritaires dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise.

Cette option est exerçable à chaque acquisition.

Les goodwills relatifs aux sociétés mises en équivalence sont présentés au poste « Participations dans les entreprises associées et coentreprises ».

Lors de la cession d'une filiale, d'une entité contrôlée conjointement ou d'un établissement, le montant du goodwill attribuable est inclus dans le calcul du résultat de cession présenté en résultat opérationnel non courant.

Les différences de conversion résultant de l'application de ces cours sont enregistrées dans le poste « Réserve de conversion » au niveau du poste « Réserves consolidées » dans les capitaux propres consolidés.

Les seuls comptes établis dans une autre devise concernent l'activité des filiales suisses.

la Belgique et la Suisse, 80 % à 125 % pour l'Italie et l'Espagne, 50 % à 100 % pour l'Autriche.

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 biens conservés sont généralement financés par contrat de location financement.

Les ensembles immobiliers que le Groupe projette de céder sont classés à l'actif sous la rubrique « Actifs détenus en vue de la vente ».

Valorisation des immobilisations

À l'exception des ensembles immobiliers en exploitation, les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production initial, diminué du cumul des amortissements et, éventuellement du cumul des pertes de valeur, selon le traitement de référence de IAS 16 – *Immobilisations corporelles*.

Les coûts d'emprunt attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié sont incorporés au coût de l'actif conformément au traitement édicté par IAS 23 – *Coûts des emprunts*.

Comptabilisation à la valeur réévaluée des ensembles immobiliers en exploitation

Les ensembles immobiliers, terrains et constructions, détenus en totale propriété ou en copropriété, principalement par le biais de contrats de location financement, et exploités par le Groupe, sont réévalués à leur juste valeur en application de la norme IAS 16 – *Immobilisations corporelles* § 31.

La valeur réévaluée des ensembles immobiliers fait l'objet d'un examen par des évaluateurs professionnels qualifiés externes. Sauf en cas de fluctuation significative des conditions de marché, la totalité des ensembles immobiliers figurant dans le patrimoine exploité par le Groupe est examinée sur une période de 3 ans, ceux nouvellement entrés étant examinés à la fin de l'exercice correspondant.

La juste valeur est déterminée en fonction de la localisation des biens, de la nature de l'activité exercée et en considération des conditions d'exploitation.

La valeur réévaluée des ensembles immobiliers est déterminée par capitalisation d'un loyer normatif pouvant être supporté par chacune des exploitations au regard des usages de la profession. Les taux de rendement retenus dépendent principalement de la localisation des biens, de la nature de l'exploitation, le mode de détention : pleine propriété ou copropriété.

L'écart entre le coût historique et la valeur réévaluée est inscrit en capitaux propres en « 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 ».

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.

Opérations de promotion immobilière réalisées par le Groupe pour son propre compte

Dans le cadre de son développement et afin de répondre aux exigences de qualité dans l'exercice de son activité, le Groupe assure lui-même la maîtrise d'œuvre des ensembles immobiliers en construction ou en restructuration destinés à son exploitation.

Ces ensembles immobiliers sont conservés par le Groupe ou cédés à des investisseurs.

Le coût de revient des ensembles immobiliers construits ou restructurés comprend les coûts d'acquisition des terrains, le cas échéant des bâtiments à restructurer, ainsi que les coûts de production encourus. Ces derniers comprennent les charges directes de production ainsi que les frais financiers directement attribuables à la période de production de l'actif conformément à IAS 23 § 11 – *Coûts d'emprunt*.

Pour les biens cédés à des investisseurs dans le cadre de contrats en VEFA (Vente en État Futur d'Achèvement), la Société a toujours comptabilisé les opérations de cession à l'avancement et est ainsi conforme à l'interprétation IFRIC 15.

Le degré d'avancement des travaux est déterminé en fonction des coûts comptabilisés après validation de la maîtrise d'œuvre, représentatifs de l'avancement technique au regard du coût de revient global estimé du projet.

Les frais de commercialisation directement affectables aux actifs cédés en VEFA sont portés à l'actif dans les immobilisations en cours et sont repris en charge au fur et à mesure de l'avancement des constructions.

Les ensembles immobiliers en cours de cessions, à l'actif du bilan sont diminués du montant des appels de fonds effectués sur les opérations de type VEFA.

Les opérations de cessions des ensembles immobiliers sont enregistrées en « Autres produits et autres charges opérationnels non courants » afin de distinguer les résultats liés à ces opérations des résultats dégagés par l'exploitation courante des établissements.

Contrats de location

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 ».

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. note 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

1

2

3

4

5

6

7

8

9

prioritairement sur le goodwill concerné, s'il existe, le reliquat étant affecté au reste des actifs au *pro rata* 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

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

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).

fonction de la part du Groupe dans l'actif net, la rentabilité future attendue et les perspectives de développement de l'entité représentative de l'investissement.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans une rubrique séparée des capitaux propres jusqu'à la cession effective des titres. Lorsque la dépréciation est significative ou durable, celle-ci est comptabilisée en résultat financier.

Les prêts, comptabilisés au coût amorti, font l'objet d'une dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur liée au risque de crédit.

1.11 ACTIFS NON COURANTS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Les actifs ou groupes d'actifs, et en particulier les ensembles immobiliers ou établissements pour lesquels le Groupe projette la cession dans un délai de 12 mois, sont classés, conformément à IFRS 5, en *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Cela exclut les immeubles repris en location financement.

Ce classement est effectué lorsque la vente est hautement probable et que l'actif ou le groupe d'actifs non courants détenus en vue de la

vente satisfont aux critères d'une telle classification et sont notamment immédiatement disponibles à la vente.

Ces actifs sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Pour les immeubles en exploitation, la valeur comptable correspond à la dernière valeur réévaluée et déterminée conformément à la norme IAS 16 § 31 (cf. note 1.8).

1.12 CLIENTS ET CRÉANCES D'EXPLOITATION

Les créances clients sont comptabilisées initialement à leur valeur nominale. Celle-ci est considérée comme la meilleure approximation de leur juste valeur à l'initiation. Une provision pour dépréciation des créances douteuses est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité du Groupe à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues lors de la transaction. L'ancienneté des créances et un défaut de paiement au terme habituel du débiteur constituent des indicateurs de dépréciation d'une créance.

Le montant de la dépréciation est égal à la valeur actualisée des flux de trésorerie qui sont estimés irrécouvrables. Sur la base de l'expérience passée, les taux de dépréciation des créances sont habituellement les suivants :

* Caisses :	
* créances supérieures à 2 ans et 3 mois :	100 %
* créances comprises entre 2 ans et 2 ans et 3 mois :	75 %
* créances comprises entre 1 an ½ et 2 ans :	50 %
* créances comprises entre 1 an et 1 an ½ :	25 %
* Mutuelles :	
* créances supérieures à 1 an ½ :	100 %
* créances comprises entre 1 an et 1 an ½ :	75 %

* Patients :	
* créances supérieures à 6 mois :	100 %
* Résidents :	
* créances comprises entre 6 mois et un an :	50 %
* créances supérieures à 1 an :	100 %
* Résidents bénéficiant des aides sociales :	
* créances supérieures à 2 ans :	50 %
* créances supérieures à 3 ans :	100 %

Les créances sont comptabilisées pour leur montant actualisé lorsque l'échéance est supérieure à un an et que l'effet de l'actualisation est significatif.

Des créances clients peuvent être cédées à des établissements bancaires, dans le cadre de financements. Une analyse est alors menée pour évaluer le transfert des risques et avantages inhérents à la propriété de ces créances. Si cet examen met en évidence le transfert de la quasi-totalité de ces risques et avantages, les créances clients sont décomptabilisées du bilan et tous les droits créés ou conservés lors du transfert sont reconnus, le cas échéant. Dans la situation inverse, les créances clients continuent à être comptabilisées au bilan et une dette financière est reconnue pour le montant cédé.

1.13 AUTRES CRÉANCES ET DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATIONS

L'actif courant et le passif courant comprennent principalement les créances et dettes liées au développement, aux cessions immobilières ainsi que les comptes courants envers des associés et des parties liées.

1.14 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les impôts différés relatifs aux différences temporelles existant entre les bases taxables et les bases comptables des actifs et passifs consolidés sont constatés selon la méthode du report variable, au taux voté ou quasi adopté à la date de clôture.

L'essentiel des impôts différés provient de la valorisation à la juste valeur des droits d'exploitation et des ensembles immobiliers exploités détenus globalement ou conjointement par le Groupe.

Les allègements d'impôts futurs découlant de l'utilisation des reports fiscaux déficitaires sont reconnus dès lors que leur réalisation peut être raisonnablement anticipée.

Les impôts différés ne font l'objet d'aucune actualisation.

Les impôts éventuellement à la charge du Groupe sur les distributions de dividendes des filiales sont provisionnés dès lors que la décision de distribution a été prise formellement à la date d'arrêté des comptes.

1.15 CONTRIBUTION ÉCONOMIQUE TERRITORIALE

La loi de finances pour 2010 publiée le 30 décembre 2009 a supprimé la Taxe Professionnelle pour la remplacer par la Contribution Economique Territoriale (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

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).

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.

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

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 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 à la note 3.11.

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.

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 SIC21.

Les disponibilités et valeurs mobilières de placement sont constituées par les soldes des comptes bancaires, les montants en caisse, les dépôts à terme de moins de 3 mois ainsi que les titres négociables sur des marchés officiels soumis à un risque négligeable de baisse de valeur, qui sont évalués à la juste valeur, et dont les variations sont constatées en résultat.

Les gains (pertes) découlant de la cession des actions propres sont ajoutés (déduites) des réserves consolidées pour leur montant net d'impôt.

charge de personnel sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires, en général 5 ans. Cette charge, représentant la valeur de marché de l'option à la date de son attribution, est enregistrée en contrepartie d'une augmentation des réserves.

Les plans sont valorisés selon le modèle d'évaluation de Black & Scholes.

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.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

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. En application de la norme IAS 19 – *Avantages du personnel*, le CICE a été comptabilisé en réduction des charges de personnel.

Le montant du CICE a notamment permis de maintenir le niveau des investissements destinés à financer les nécessaires travaux de

rénovation et de restructuration des établissements existants ainsi que la construction et l'ouverture de nouveaux établissements, permettant ainsi la pérennisation et la création d'emplois. Il a également permis de mettre en place une mutuelle pour les salariés d'ORPEA SA. Pour ce qui concerne les cliniques en France, l'effet bénéfique du CICE est cependant en grande partie annulé par la diminution des prix de journée décidée par les autorités de santé.

1.20 PROVISIONS

Le Groupe constate une provision lorsqu'il existe une obligation, légale ou implicite, vis-à-vis d'un tiers, que la perte ou le passif en découlant est probable et peut être raisonnablement évalué.

Au cas où cette perte ou ce passif n'est ni probable, ni ne peut être raisonnablement évalué mais demeure possible, le Groupe fait état d'un passif éventuel dans ses engagements.

Les provisions courantes sont liées au cycle d'exploitation sans considération de leur échéance de retournement. Elles concernent

principalement des risques sociaux et sont évaluées par la direction des affaires sociales en fonction des risques encourus par le Groupe et de l'état d'avancement des procédures en cours.

Les provisions non courantes ne sont pas directement liées au cycle d'exploitation, et leur échéance est généralement supérieure à un an. Elles portent principalement sur des litiges, fiscaux ou autres, 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 comptabilisé 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. note 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, excédents de valeur ;
- * les dépréciations d'actifs incorporels et de goodwill.

1.25 RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat de base par action est calculé à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, sous déduction des actions ORPEA autodétenues 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 gérée 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 et Allemagne (cf. note 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 2015 est en progression de 22,7 % par rapport à celui réalisé en 2014 soit une augmentation de 443 M€.

Le développement du Groupe s'effectue à la fois par croissance organique et par croissance externe.

La croissance organique du chiffre d'affaires s'élève sur l'exercice à + 5,4 % contre + 6,0 % l'exercice précédent.

Au cours de l'année 2015, le Groupe a procédé à l'ouverture d'établissements en France et à l'étranger à l'issue de la réalisation de constructions initiées au cours des exercices antérieurs se répartissant ainsi :

- * En France :
 - * neuf établissements situés à Paris 16^e, Andernos les Bains, Loos, Joinville, Saint-Denis-de l'Hôtel, Moulin Neuf, Callas, Saint Raphaël et Cabriès ;
- * En Belgique :
 - * cinq établissements situés à Schoten, De Haan, Watermael, Waterloo et Ostende ;

- * En Allemagne :
 - * trois établissements situés à Oetigheim, Schweindorf et Moordorf ;
- * En Autriche :
 - * deux établissements situés à Hard et Traiskirchen ;

ORPEA a par ailleurs poursuivi en 2015 sa politique de croissance externe par l'acquisition d'établissements en exploitation ou en projet :

- * en France :
 - * un fonds de commerce situé à Châteauneuf Villevieille,
 - * cinq établissements situés à Remoulins, à Cateau Cambresis, à Orthez, à Longuève et à Carqueiranne ;
- * en Belgique : neuf établissements à Ostende, Louvain, Hechteren, Edegem, Vilvoorde, Ardoie, Roeselare, Bruges et Bruxelles ;
- * en Italie : un établissement à Verdello, près de Bergame ;
- * en Espagne : un établissement à Barcelone ;

- * en Autriche : le groupe SENECURA de cinquante-six établissements pour un total de 4 293 lits (dont 3 établissements pour 300 lits en République Tchèque) ;
- * en Allemagne :
 - * Le groupe CELENUS KLINIKEN de quinze établissements pour un total de 2 602 lits,
 - * Le groupe RESIDENZ GRUPE BREMEN de trente-huit établissements pour un total de 3 006 lits.

ORPEA a également renforcé son réseau d'offre de prestations de services à domicile en France, avec l'acquisition de ADHAP, ainsi que de franchisés de DOMIDOM.

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 <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
<i>Allemagne</i>	53	5 608			126	5
<i>Autriche & Rép. Tchèque</i>	56	4 293	108			187
<i>Belgique</i>	9	957	36		0	52
<i>Espagne</i>	1	150	4			12
<i>Italie</i>	1	100	4			15
<i>Suisse</i>						
TOTAL	126	11 450	177	0	145	273

Le montant des impôts différés passifs reconnus sur ces acquisitions s'élève à environ 58 M€.

En 2014, 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	17	1 221	78		37	10
Étranger	87	8 825	101	0	242	41
<i>Allemagne</i>	61	5 963			194	0
<i>Belgique</i>	1	108	4			9
<i>Espagne</i>	4	660	13			32
<i>Italie</i>						
<i>Suisse</i>	21	2 094	84		48	
TOTAL	104	10 046	179	0	279	51

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	341 376	335 895	677 270
Regroupements d'entreprises	18 489	126 685	145 174
Ajustements des goodwill antérieurs et sorties de périmètre	(532)	10 705	10 173
Écart de conversion	0	8 915	8 915
GOODWILLS NETS À LA CLÔTURE	359 334	482 199	841 532

Les regroupements d'entreprises comprennent notamment l'affectation provisoire du goodwill du périmètre allemand pour un montant de 126 M€.

Les groupes d'UGT présentant des Goodwills significatifs sont les suivants :

	31/12/2015	31/12/2014
Sous-groupe MÉDITER MIEUX VIVRE acquis en 2010	87 652	87 652
Sous-groupe SENEVITA	60 245	48 465
Périmètre allemand	332 998	193 636
Autres	360 637	347 517
GOODWILLS NETS À LA CLÔTURE	841 532	677 270

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 :

	31/12/2015			31/12/2014		
	Brut	Amort. prov.	Net	Brut	Amort. Prov.	Net
Autorisations d'exploitation	1 786 449	4 386	1 782 064	1 579 272	4 145	1 575 127
Acomptes et avances	2 235		2 235	6 161		6 161
Autres Immo. incorporelles	61 761	21 452	40 309	53 445	15 608	37 837
Immo. incorp. détenues en vue de la vente	(73 391)		(73 391)	(75 546)		(75 546)
TOTAL	1 777 054	25 837	1 751 217	1 563 332	19 753	1 543 579

Au 31 décembre 2015, 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 :

	31/12/2015	31/12/2014
Sous-groupe MÉDITER MIEUX VIVRE acquis en 2010	195 840	195 674
Sous-groupe SENEVITA	98 050	84 232
Sous-groupe SENECURA	109 689	
Autres	1 378 485	1 295 221
AUTORISATIONS D'EXPLOITATION NETTES À LA CLÔTURE	1 782 064	1 575 127

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	Immo. Incorp. détenues en vue de la vente	Total
Au 31 décembre 2013	1 387 760	6 801	45 152	0	1 439 714
Augmentation	11 147	2 758	1 589		15 494
Diminution	(11 186)	(500)	940		(10 746)
Amortissements et provisions			(2 829)		(2 829)
Reclassements et autres	8 051	(2 898)	(7 764)	(75 546)	(78 157)
Variations de périmètre	179 354		749		180 103
Au 31 décembre 2014	1 575 127	6 161	37 837	(75 546)	1 543 579
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

Les variations de périmètre sont principalement liées à l'acquisition du Groupe SENEcura pour un montant de 108 M€ et des acquisitions d'établissements individuels en Belgique (36 M€) et en France (25 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 à hauteur de 28,4 M€ des actifs incorporels de concession acquis en Espagne en 2012.

3.3 TESTS DE DÉPRÉCIATION PÉRIODIQUES

Conformément à IAS 36, des tests de dépréciation ont été effectués en fin d'exercice 2015 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 5 ans et les principales hypothèses opérationnelles et de taux utilisées au 4^e trimestre 2015 ont été les suivantes :

* taux de croissance à l'infini : 1,5 % ;

* taux d'actualisation : 7,5 % ;

* taux d'investissement en maintien de l'actif : 2,5 % du chiffre d'affaires.

Certaines unités génératrices de trésorerie peuvent être sensibles à une hausse hypothétique d'un des trois taux mentionnées ci-dessus.

Une variation hypothétique de 100 points de base de l'un des taux n'entraînerait pas la constatation d'une dépréciation au titre d'une perte de valeur.

3.4 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

3.4.1 Variation des immobilisations corporelles et immobilisations en cours de construction

Les postes d'immobilisations corporelles brutes, incluant les immobilisations en cours de construction, et les amortissements cumulés correspondant sont les suivants :

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 ».

	31/12/2015			31/12/2014		
	Brut	Amort. Prov.	Net	Brut	Amort. Prov.	Net
Terrains	953 576	2 829	950 747	798 992	2 831	796 161
Constructions	2 354 854	429 325	1 925 529	1 754 242	359 487	1 394 755
Installations Techniques	311 867	185 398	126 469	240 889	153 784	87 105
Immobilisations en cours de construction	437 552	1 251	436 301	585 783	1 251	584 532
Autres Immo. Corporelles	247 850	115 173	132 677	123 457	79 029	44 428
Immo. corp. détenues en vue de la vente	(126 609)		(126 609)	(124 454)		(124 454)
TOTAL	4 179 090	733 976	3 445 115	3 378 910	596 382	2 782 528

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 2013	757 351	1 337 187	67 661	568 942	40 714	(210 014)	2 561 842
Acquisitions	8 858	29 036	35 291	290 011	3 022		366 218
Variation de valeur	35 637						35 637
Cessions et sorties	(29 509)	(62 767)	(596)	(166 030)	(597)		(259 499)
Amortissements & provisions		(44 906)	(23 549)		(6 779)		(75 234)
Reclassements et autres	18 770	89 882	(4 398)	(108 761)	3 891	85 560	84 943
Variations de périmètre	5 055	46 323	12 697	370	4 177		68 622
Au 31 décembre 2014	796 161	1 394 755	87 105	584 532	44 428	(124 454)	2 782 528
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

Les principales variations de l'exercice 2015 comprennent :

- * 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 (dont SENECURA pour 187 M€) ;

- * les cessions d'ensembles immobiliers en France et en Belgique.

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	31/12/2015	31/12/2014	Variation
Écart de réévaluation brut	459 953	441 953	18 000
Amortissements	(17 439)	(15 423)	(2 016)
ÉCART DE RÉÉVALUATION NET	442 514	426 530	15 984

L'écart de réévaluation brut des ensembles immobiliers s'élève à 460 M€ au 31 décembre 2015 contre 442 M€ fin 2014.

La variation provient des réévaluations de l'exercice pour un montant de 18 M€.

La variation des amortissements provient des amortissements complémentaires relatifs à la réévaluation des constructions à hauteur de 2,0 M€.

L'impôt corrélatif à la comptabilisation de la réévaluation, calculé au taux de droit commun, s'élève à 160,2 M€.

Les valorisations moyennes des ensembles immobiliers réévalués en France se résument comme suit :

Prix (en euros) au m ² SHON	31/12/2015	31/12/2014
Paris	6 105	5 879
Banlieue parisienne proche et côtée	4 237	4 101
Région parisienne ou grandes villes de province	2 900	2 829
Autres	1 985	1 956

3.4.3 Locations – Financement

Les immobilisations corporelles financées par location-financement comprennent les immobilisations suivantes pour leur valeur brute :

	31/12/2015	31/12/2014
Terrains	204 285	176 558
Constructions	822 958	620 478
IMMOBILISATIONS EN LOCATION-FINANCEMENT	1 027 243	797 036

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 à la note 3.23.

3.4.4 Locations simples

La charge locative s'analyse comme suit :

	31/12/2015	31/12/2014
Loyers	252 039	187 691
TOTAL CHARGE LOCATIVE	252 039	187 691

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 252 M€ contre 188 M€ en 2014.

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 + 1,1 %.

L'échéancier des paiements minimaux au titre des contrats de location simple est présenté à la note 3.23.

3.5 PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES

Au 31 décembre 2015, les participations dans les entreprises associées et coentreprises se présentent comme suit :

Entreprises associées et coentreprises	Pourcentage de détention au 31 décembre 2015	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 %	9 539
Total		48 364
Résultat mis en équivalence au titre des exercices précédents		6 391
Résultat mis en équivalence au titre de l'exercice		3 429
PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES		58 184

Eu égard au montant des investissements individuels, des flux financiers existants avec ces sociétés et de la stratégie globale du Groupe ORPEA en France et à l'étranger, la direction du Groupe estime que ces participations ne sont pas individuellement significatives.

Au 31 décembre 2015, 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	167 666
Actifs courants	36 797
Capitaux propres	32 704
Passifs non courants	107 800
Passifs courants	60 503
Chiffre d'affaires	43 444
Résultat mis en équivalence	3 429
Autres éléments du résultat global	235
Résultat global net	3 664

3.6 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les actifs financiers non courants sont détaillés ci-dessous :

	31/12/2015	31/12/2014
	Net	Net
Titres non consolidés	13 752	22 094
Prêts	16 206	15 338
Dépôts et cautionnements	6 976	8 795
TOTAL	36 934	46 228

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

	31/12/2015	31/12/2014
Créances clients	127 409	104 558
TOTAL	127 409	104 558

De par la nature de l'activité, l'ensemble des créances clients est payable dans le délai d'un mois en France.

En décembre 2015, le Groupe a cédé des créances pour un montant total de 57 M€. Ces créances ont été décomptabilisées à hauteur du

montant financé, soit 51 M€. Le reliquat (5) M€ constituant un dépôt de rétention, reste comptabilisé à l'actif du bilan.

À fin 2014, les créances cédées étaient décomptabilisées pour un montant de 53 M€.

3.8 AUTRES CRÉANCES ET COMPTES DE RÉGULARISATION

	31/12/2015	31/12/2014
Créances liées au développement	85 179	59 051
Créances sur cessions immobilières	25 102	32 034
Créances de TVA	31 203	32 227
Avances et acomptes versés sur commandes	6 742	4 912
Comptes courants (associés et parties liées)	121 021	34 752
Débiteurs divers	46 374	35 089
Fournisseurs débiteurs	12 202	13 353
Charges constatées d'avance d'exploitation	19 720	12 605
TOTAL	347 542	224 024

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 127 M€ d'ensembles immobiliers que le Groupe a décidé de céder, en bloc ou par lots, à des investisseurs pour ensuite les prendre à bail dans

le cadre de locations simples et à hauteur de 73 M€ d'autorisations d'exploitation.

3.10 CAPITAUX PROPRES

3.10.1 Capital social

	31/12/2015	31/12/2014
Nombre total d'actions	60 273 691	55 567 893
Nombre d'actions émises	60 273 691	55 567 893
Valeur nominale (en euros) de l'action	1,25	1,25
Capital social (en euros)	75 342 114	69 459 866
Actions de la Société détenues par le Groupe	11 442	19 500

Depuis le 31 décembre 2013, 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 31/12/2013	55 476 991	69 346	473 042
Reclassement			
Exercice BSAAR	89 419	112	3 079
Exercice OCEANE	1 483	2	
Augmentation de capital			
Capital au 31/12/2014	55 567 893	69 460	476 121
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

3.10.2 Résultat par action

Calcul du nombre moyen pondéré d'actions détenues :

	31/12/2015		31/12/2014	
	de base	dilué	de base	dilué
Actions ordinaires	55 567 893	59 759 947	55 476 991	55 498 945
Actions d'autocontrôle	(15 471)		(15 686)	
BSAAR	93 523	31 310	36 664	100 012
OCEANE	4 114 002	422 586	976	4 565 519
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONS	59 759 947	60 213 843	55 498 945	60 164 476

Résultat net par action :

(en euros)	31/12/2015		31/12/2014	
	de base	dilué	de base	dilué
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE	2,12	2,12	2,18	2,08

3.10.3 Bons de souscription d'actions (BSAAR)

Le 17 août 2009, la société ORPEA a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire sous forme d'OBSAAR. Cette opération a conduit à créer 1 190 787 bons de souscriptions. Ces bons étaient exerçables du 14 août 2011 au 14 août 2015 inclus et pouvaient permettre de souscrire à 1,062 actions ORPEA pour un prix d'exercice de 37,90 €.

Au cours de l'exercice 2013, 917 041 BSAAR ont été rachetés puis annulés par la société ORPEA dans le cadre de l'Offre Publique d'Achat initiée par la Société et ayant reçu de l'AMF le visa n° 13-459 en date du 17 septembre 2013.

84 460 BSAAR ont été exercés en 2014, 159 308 BSAAR ont été exercés au cours de l'exercice 2015 et 2 248 ont été radiés à l'échéance.

3.10.4 OCEANE

La société ORPEA a procédé au cours du second semestre 2010 à l'émission de 4 069 635 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE).

La conversion de l'OCEANE a été réalisée le 4 février 2015, conduisant à l'émission de 4 536 588 actions nouvelles, soit une augmentation du capital de 5,7 M€ et 173,2 M€ de prime d'émission.

3.10.5 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).

En 2015, 2 ORNANE ont été exercées mais n'ont pas conduit à la création de nouvelles actions, les deux actions livrées ayant été prélevées sur les actions d'autocontrôle.

3.10.6 Actions propres

L'Assemblée Générale a autorisé un programme de rachat d'actions.

3.11 PROVISIONS

Les provisions se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2014	Variations de périmètre et autres	Écart actuariel	Reclassement	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		31/12/2015
						Provisions utilisées	Provisions non utilisées	
Prov. risques et charges	52 799	4 035		(2 865)	15 443	(3 353)	(2 333)	63 724
Prov. restructuration	17 023	38 888		1 192	0	(11 222)	(120)	45 760
TOTAL	69 821	42 922		(1 674)	15 443	(14 575)	(2 453)	109 484
Prov. ind. et engag. retraite	46 136	5 794	(4 027)	2 009	1 824	(521)		51 215

Les variations au titre des provisions proviennent principalement des variations de périmètre et notamment de l'acquisition des pôles autrichien et allemand ainsi que du risque inhérent à une différence d'appréciation entre la société ORPEA et l'administration fiscale dans l'application des règles de calcul du *prorata* de TVA à hauteur de 6,4 M€ (au 31 décembre 2015, la provision à ce titre s'élève à 27 M€ et aucune reprise n'a été constatée au regard des versements effectués en 2015 auprès de l'administration pour 22,5 M€, ORPEA contestant le redressement qui lui a été notifié et mis en recouvrement).

La provision pour engagements de retraite se détaille comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
France	23 480	31 286
Étranger	27 736	14 851
TOTAUX	51 215	46 136

L'évolution de la situation financière des engagements de retraite France et assimilés se détaille comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2015				31/12/2014			
	Valeur actuelle de l'obligation	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres	Valeur actuelle de l'obligation	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres
Ouverture	31 286	(31 286)			29 742	(29 742)		
Coût des services courants	2 547	(2 547)	(2 547)		1 966	(1 966)	(1 966)	
Charge d'intérêt (désactualisation)	613	(613)	(613)		892	(892)	(892)	
Rendement attendu des actifs								
Cotisations de l'employeur								
Écarts actuariels	(9 606)	9 606		9 606	(1 669)	1 669		1 669
Prestations de retraite payées	(1 948)	1 948			(1 643)	1 643		
Variations de périmètre	589	(589)			1 998	(1 998)		
CLÔTURE	23 480	(23 480)	(3 160)	9 606	31 286	(31 286)	(2 858)	1 669

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 2015, le Groupe détenait 11 442 actions propres.

3.10.7 Dividendes

L'Assemblée Générale du 23 juin 2015 a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2014 d'un montant unitaire de 0,80 € par action soit un total de 44 454 314 € versés fin juillet 2015.

L'évolution de la situation financière des engagements de retraite Étranger et assimilés se détaille comme suit :

	31/12/2015				31/12/2014			
	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	14 851	(14 851)			4 256	(4 256)		
Coût des services courants	1 287	(1 287)	(1 287)		1 556	(1 556)	(1 556)	
Charge d'intérêt (désactualisation)	261	(261)	(261)		994	(994)	(994)	
Rendement attendu des actifs	(137)	137	137		(715)	715	715	
Cotisations de l'employeur	(629)	629	629		(1 544)	1 544	1 544	
Écarts actuariels	5 579	(5 579)		(5 579)	3 194	(3 194)		(3 194)
Coût des services passés	(189)	189	189		(222)	222	222	
Variations de périmètre	5 206	(5 206)			7 331	(7 331)		
Autres (écart de conversion)	1 507	(1 507)						
CLÔTURE	27 736	(27 736)	(593)	(5 579)	14 851	(14 851)	(69)	(3 194)

* Net des fonds de couverture.

Les principales hypothèses actuarielles au 31 décembre 2015 sont les suivantes :

	31/12/2015		31/12/2014	
	France	Étranger	France	Étranger
Taux d'actualisation	1,96 %	entre 0,85 % et 1,20 %	1,50 %	entre 1 % et 1,20 %
Taux de revalorisation annuelle des salaires en tenant compte de l'inflation	2,50 %	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 %
Age de départ en retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans
Taux de charges sociales	taux moyen réel		taux moyen réel	

Les écarts actuariels constatés sur l'exercice en contrepartie des capitaux propres résultent d'ajustements liés à l'expérience, notamment pour ce qui concerne les hypothèses de rotation des collaborateurs. Pour la France, en 2015, les écarts actuariels proviennent principalement

du changement des hypothèses de rotation (7 593 K€) et du taux d'actualisation (1 761 K€).

Au 31 décembre 2015, la sensibilité de l'engagement de retraite France à une variation de + 0,5 % du taux d'actualisation est de 1 754 K€.

3.12 DETTES FINANCIÈRES ET TRÉSORERIE

L'endettement financier net d'ORPEA se décompose de la manière suivante :

	31/12/2015	31/12/2014
	Net	Net
<i>(en milliers d'euros)</i>		
Emprunts obligataires	704 089	865 362
Emprunts et dettes long terme/établissements de crédit	234 914	263 647
Dettes correspondant à des contrats de location financement	789 162	585 278
Prêts relais	557 978	584 291
Emprunts et dettes financières diverses	1 447 064	702 116
Total dettes financières brutes *	3 733 207	3 000 694
Trésorerie	(491 824)	(462 287)
Équivalents de trésorerie	(27 101)	(159 619)
TOTAL DETTES FINANCIÈRES NETTES *	3 214 282	2 378 788

* Dont dette associée à des actifs détenus en vue de la vente.

Les variations des dettes financières au cours de l'exercice 2015 se présentent ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2014	Augmentation	Diminution	Variations de périmètre	31/12/2015
Emprunts obligataires	865 362	83 885	(245 158)		704 089
Emprunts et dettes long terme/établissements de crédit	263 647	44 554	(73 287)		234 914
Dettes correspondant à des contrats de location financement	585 278	182 821	(81 036)	102 099	789 162
Prêts relais	584 291	435 560	(461 873)		557 978
Emprunts et dettes financières diverses	702 116	820 120	(168 039)	92 867	1 447 064
Total des dettes financières brutes *	3 000 694	1 566 940	(1 029 393)	194 966	3 733 207
Trésorerie et équivalents	(621 906)	102 981			(518 925)
Total des dettes financières nettes *	2 378 788	1 669 921	(1 029 393)	194 966	3 214 282
Dettes associée à des actifs détenus en vue de la vente	(200 000)				(200 000)
DETTES FINANCIÈRES NETTES HORS DETTE ASSOCIÉE À DES ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	2 178 788	1 669 921	(1 029 393)	194 966	3 014 282

* 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 :

	31/12/2015	Moins d'un an *	Plus d'un an et moins de cinq ans	Cinq ans et plus
Emprunts obligataires	704 089	(1 239)	548 733	156 595
Emprunts et dettes long terme/établissements de crédit	234 914	37 917	172 375	24 622
Dettes correspondant à des contrats de location financement	789 162	117 593	338 076	333 493
Prêts relais	557 978	179 310	376 741	1 927
Emprunts et dettes financières diverses	1 447 064	180 637	861 258	405 169
Total des dettes financières brutes *	3 733 207	514 218	2 297 183	921 805
Trésorerie et équivalents	(518 925)			
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES NETTES *	3 214 282	514 218	2 297 183	921 805

* 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	2017	2018	2019	2020
Emprunts obligataires	548 733	(1 246)	138 876	180 447	230 656
Emprunts et dettes long terme/établissements de crédit	172 375	100 078	49 666	17 844	4 787
Dettes correspondant à des contrats de location financement	338 076	116 289	84 058	77 858	59 871
Prêts relais	376 741	283 685	56 349	26 433	10 274
Emprunts et dettes financières diverses	861 258	169 343	148 591	247 856	295 468
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES BRUTES PAR ANNÉE	2 297 183	668 149	477 540	550 438	601 056

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 2015, ces deux ratios s'élevaient respectivement à 2,9 et 1,4 dans les limites imposées qui sont principalement, au 31 décembre 2015, de 5,5 pour R1 et de 2,0 pour R2.

Emprunts obligataires

OBSAAR : La société ORPEA a procédé au cours du second semestre 2009 à l'émission d'un emprunt obligataire sous forme d'OBSAAR d'un montant nominal de 217 M€ et d'un montant net en IFRS de 209 M€. Les BSAAR attachés aux obligations ont été valorisés à leur juste valeur et comptabilisés en capitaux propres pour 3 M€.

Cet emprunt a été amorti en 2012 comme il le sera en 2013 à hauteur de 20 % du nominal l'an et en 2014 et 2015 à hauteur de 30 % l'an. Le taux de rémunération à l'émission est EURIBOR 3 mois + 137 points de base hors frais. Les conditions et modalités de cet emprunt obligataire sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 09-225 en date du 15 juillet 2009.

À son échéance, le 14 août 2015 cet emprunt a été intégralement remboursé.

OCEANE : La société ORPEA a procédé au cours du second semestre 2010 à l'émission de 4 069 635 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) au prix unitaire de 44,23 €, pour un montant nominal total de 180 M€ et d'un montant net en IFRS de 173 M€. L'option de conversion a été comptabilisée en capitaux propres pour 3 M€.

La conversion de l'OCEANE, dont les conditions étaient remplies à compter du 22 décembre 2014, a été réalisée le 4 février 2015.

ORNANE : Le 9 juillet 2013, ORPEA a procédé au lancement d'un emprunt sous forme d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE) ayant pour date de jouissance le 17 juillet 2013 et pour échéance le 1^{er} janvier 2020. 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. Toutefois, ORPEA peut exercer un droit de remboursement anticipé si le cours de l'action excède de 130 % de la valeur nominale de l'obligation, mais uniquement à compter du 1^{er} février 2017.

Le droit d'attribution constitue un dérivé selon la norme IAS 39 dont la variation de la juste valeur doit être comptabilisée au compte de résultat.

En effet, ORPEA bénéficie d'une option d'achat sur ses propres titres en cas de dépassement du seuil de 130 % du cours de référence, mais sur une période d'exercice plus limitée et l'obligataire, bénéficiant

en cas de remboursement anticipé à l'initiative d'ORPEA d'un droit d'exercice, est titulaire d'une option d'achat croisée lui permettant de sécuriser son gain.

Le contrat prévoit également des mécanismes classiques anti-dilution en cas d'augmentation de capital, de distributions de réserves (y compris des résultats des périodes 2012-2018), etc.

Autres emprunts obligataires :

Le Groupe ORPEA a procédé au cours de l'année 2012 à l'émission de trois emprunts obligataires sur le marché Euro PP avec émission de :

- * 1 930 obligations réalisée en deux tranches (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 12-580 en date du 28 novembre 2012) :
 - * 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 nouveaux emprunts obligataires avec émission de :

- * 330 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 33 M€ (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 13-152 en date du 10 avril 2013). Cet emprunt est remboursable *in fine* au 30 mai 2019 ;
- * 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 nouveaux 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.

Par ailleurs, en 2014, le Groupe a également procédé à l'émission d'un emprunt de type *Schuldscheindarlehen* pour un montant de 203 M€ et d'un emprunt obligataire sur le marché Euro PP avec émission de 520 obligations au prix unitaire de 100 000 € (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 14-443 en date du 29 juillet 2014). Cet emprunt est remboursable *in fine* au 31 juillet 2021.

En juillet 2015, le Groupe a émis de nouveaux emprunts de type *Schuldscheindarlehen* pour un montant de 350 M€.

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 TOTALE DEPUIS L'INITIATION 72 993

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

À fin 2015, la maturité des dérivés de taux est la suivante :

	Échéancier (en millions d'euros)				
	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 %

À fin 2014, la maturité des dérivés de taux était la suivante :

	Échéancier (en millions d'euros)				
	2015	2016	2017	2018	2019
Notionnel moyen (en millions d'euros)	1 372	1 403	1 323	1 198	842
Taux d'intérêt	2,3 %	1,8 %	1,7 %	1,7 %	1,3 %

Au 31 décembre 2015, la juste valeur accumulée sur des instruments dérivés de couverture, soit (82,5) M€, a été intégralement comptabilisée en capitaux propres, au titre des couvertures de flux d'intérêt futurs. En outre, SENEURA porte des instruments dérivés de trading (hors

Trésorerie

À fin 2015, la trésorerie positive du Groupe est composée de 27 101 K€ de placements courts termes de type comptes à terme non spéculatifs auprès d'établissements de premier rang et de 491 824 K€ de soldes bancaires créditeurs.

Au 31 décembre 2015, la variation de juste valeur comptabilisée en résultat financier s'élève à 43 M€. Sur la base des données au 31 décembre 2015, 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.

Si l'option venait à être exercée, en cas de franchissement du strike, elle donnerait lieu à attribution d'actions.

Ces variations n'ont pas d'impact cash.

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 2015, comme au 31 décembre 2014, le portefeuille de dérivés se compose de contrats d'échanges de taux payeurs à taux fixes, contre Euribor, principalement 3 mois. Ces instruments dérivés ont soit un profil de nominal constant soit un profil amortissable.

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 (4,7) M€.

Au 31 décembre 2014, la juste valeur accumulée sur des instruments dérivés de couverture, soit (102,5) 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 2015, le Groupe a une dette nette de 3 214 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 3,7 M€ ;
- * l'incidence d'une baisse de 0,2 % (20 points de base compte tenu du niveau actuel des taux) diminuerait la charge financière de 0,7 M€.

VARIATION DE L'ÉCART DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE FUTURS

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2015	31/12/2014
Écart de réévaluation à l'ouverture	(102 490)	(62 466)
Variation de juste valeur de la période en capitaux propres	51 267	(71 641)
Juste valeur constatée en résultat de la période	(31 275)	31 617
Incidence sur le résultat global de la période	19 992	(40 024)
ÉCART DE RÉÉVALUATION À LA CLÔTURE	(82 498)	(102 490)

3.14.2 Valeur des instruments financiers hors dérivés

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2015	31/12/2014
Titres de participation	13 752	22 094
Autres actifs financiers non courants	16 206	15 338
Valeurs mobilières de placement	27 101	159 619
INSTRUMENTS FINANCIERS HORS DÉRIVÉS	57 059	197 050

3.15 FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS

	31/12/2015	31/12/2014
	Net	Net
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	254 137	234 217
TOTAL	254 137	234 217

3.16 DETTES FISCALES ET SOCIALES

La variation des dettes fiscales et sociales est liée au fort développement du Groupe. Elle est générée par l'augmentation du nombre de salariés ainsi que par l'augmentation de la TVA liée aux opérations de constructions réalisées par le Groupe.

3.17 AUTRES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION

	31/12/2015	31/12/2014
	Net	Net
Dettes liées au développement	50 992	83 615
Dépôts de garantie	49 217	43 877
Engagements de travaux sur immeubles cédés	1 323	2 984
Clients créditeurs	1 133	1 339
Autres produits constatés d'avance	19 689	16 974
Instruments dérivés de taux	87 188	102 490
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	17 749	13 336
Comptes courants (associés et parties liées)	10 754	19 224
Divers	35 680	84 978
TOTAL	273 724	368 816

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

	31/12/2015	31/12/2014
CHIFFRE D'AFFAIRES		
France	1 596 616	1 499 771
Belgique	157 756	164 949
Espagne	63 892	55 620
Italie	45 944	41 612
Suisse	130 057	84 412
Autriche	109 815	
Allemagne	287 524	102 216
TOTAL	2 391 604	1 948 580
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT AVANT LOYERS ET DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		
France	451 203	424 426
Belgique	31 173	35 460
Espagne	15 219	13 175
Italie	5 517	5 415
Suisse	49 113	31 310
Autriche	23 631	
Allemagne	76 592	28 033
TOTAL	652 448	537 819
ACTIF DU BILAN		
France	4 921 731	5 133 188
Europe hors France	2 449 593	1 153 000
TOTAL	7 371 324	6 286 187
PASSIF HORS CAPITAUX PROPRES		
France	4 216 797	4 144 521
Europe hors France	1 344 817	643 320
TOTAL	5 561 614	4 787 841

Les montants encourus pour l'acquisition d'actifs sectoriels sont présentés en note 2.

3.20 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Produits de cessions immobilières	123 632	244 673
Coût de cessions immobilières	(99 690)	(199 192)
Reprise sur provisions	6 019	8 467
Dotations aux provisions	(11 529)	(5 188)
Autres produits	47 390	32 266
Autres charges	(46 353)	(43 336)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS	19 470	37 689

Les autres produits et charges non courants sont composés essentiellement du bénéfice net réalisé sur les cessions d'actifs immobiliers pour 24 M€, des produits et (charges) nets liés aux

acquisitions dans le cadre de regroupements d'entreprises pour 35 M€ et des charges liées à la restructuration d'établissements récemment acquis et autres charges liées au développement pour (31) M€.

Les marges sur opérations immobilières constatées à l'avancement se décomposent ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Prix de cession	79 544	99 556
Coût de revient	(56 651)	(68 962)
MARGE CONSTATÉE SUR LES CESSIONS EN L'ÉTAT FUTUR D'ACHÈVEMENT	22 894	30 594

3.21 COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Intérêts sur dettes bancaires et autres dettes financières	(70 298)	(71 021)
Intérêts sur biens financés en location financement	(12 327)	(12 712)
Charge nette sur dérivés de taux	(29 455)	(31 144)
Charges financières	(112 081)	(114 877)
Frais financiers capitalisés *	14 667	15 288
Produits de la trésorerie	597	417
Produit net sur dérivés de taux		
Produits financiers	15 264	15 705
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(96 817)	(99 172)

* Calculés au taux moyen de 4,15 % en 2015 contre 4,3 % en 2014 sur les établissements en construction ou en restructuration (cf. note 1.8).

3.22 CHARGE D'IMPÔT

ORPEA SA a opté pour le régime d'intégration fiscale pour ses filiales détenues à plus de 95 %. Les filiales qui répondent à ce critère de détention sont incluses dans le périmètre d'intégration fiscale excepté celles acquises au cours de l'exercice 2015.

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Impôts exigibles	70 434	63 393
Impôts différés	(10 419)	2 362
TOTAL	60 015	65 755

La charge d'impôts exigibles 2015 inclut la Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) pour un montant de 22 483 K€ contre 21 994 K€ en 2014.

Les impôts différés actifs/(passifs) par nature de différences temporaires se ventilent comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Juste valeur des actifs incorporels	(492 696)	(453 859)
Juste valeur des actifs corporels *	(338 739)	(324 086)
Activation du crédit-bail	(91 268)	(73 596)
Différences temporaires	(5 110)	(4 702)
Reports déficitaires	36 389	28 100
Étalement des plus-values de cession	876	1 025
Avantages au personnel	10 157	12 054
Impôt différé CVAE **	(6 580)	(6 905)
Instruments financiers et autres	71 646	59 974
TOTAL	(815 325)	(761 996)

* Dont 160,2 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 2015 à 492 696 K€. Ces incorporels d'exploitation ne sont pas destinés à être cédés.

L'impôt différé au bilan se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Actif	36 389	28 100
Passif	(851 714)	(790 096)
NET	(815 325)	(761 996)

La différence entre le taux théorique d'impôt, soit 38 % en 2015, et le taux effectif, tel qu'il apparaît dans le compte de résultat, se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Taux effectif :	32,16 %	35,27 %
● Différences permanentes	2,05 %	1,53 %
● Regroupements d'entreprises	9,19 %	6,48 %
● Incidence du taux réduit	- 0,10 %	0,78 %
● Incidence des sociétés mises en équivalence	0,79 %	0,41 %
● Incidence des sociétés étrangères	1,85 %	2,23 %
● Autres	- 0,47 %	- 1,49 %
● Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	- 7,47 %	- 7,21 %
Taux théorique	38,00 %	38,00 %

3.23 ENGAGEMENTS ET PASSIFS ÉVENTUELS

3.23.1 Engagements hors bilan

ENGAGEMENTS LIÉS À LA DETTE

Obligations contractuelles (en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Cautions de contre-garantie sur marchés	0	0
Créances cédées non échues	0	0
Nantissements, hypothèques, sûretés réelles	1 855 668	1 567 017
Financement du parc immobilier	310 942	279 675
Emprunts et dettes non immobiliers	755 564	702 064
Crédit-baux immobiliers et mobiliers	789 162	585 278
Avais, cautions et garanties données	5 088	5 088
Liés au parc immobilier	4 158	4 158
Liés aux emprunts et dettes non immobilier	930	930
Liés aux crédit-baux immobiliers et mobiliers		
Autres engagements donnés	0	0
Souscription emprunt obligataire		
TOTAL	1 860 756	1 572 105

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 2015 se détaillent comme suit :

	Paiements minimaux
Moins d'un an	101 833
Plus d'un an et moins de 5 ans	364 716
5 ans et plus	569 143
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	1 035 692

Les engagements de location simple s'analysent comme suit au 31 décembre 2015 :

	Paiements minimaux
Moins d'un an	274 310
Plus d'un an et moins de 5 ans	1 097 238
5 ans et plus	2 581 036
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	3 952 584

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 2015, 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.

En outre, le Groupe a la possibilité de se titrer sur 51 % du capital de deux sociétés à compter de 2016.

Concernant la participation de 30 % dans la société immobilière belge INTORP, le Groupe ORPEA bénéficie d'une option d'achat pour prise de contrôle à 100 % de cette société et ses filiales aux dates suivantes : 30 juin 2025, 30 juin 2030 et 30 juin 2035.

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	
			31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014
Actifs financiers détenus jusqu'à échéance			0	0	0	0
Obligations et titres de créances négociables	Trésorerie et équivalents de Trésorerie					
Prêts et créances			498 133	352 715	498 133	352 715
Prêts à court terme	Prêt à court terme					
Prêts à long terme	Actifs financiers non courants	2	16 206	15 338	16 206	15 338
Créances sur cession d'actifs	Créances sur cession d'actifs à court terme		25 102	32 034	25 102	32 034
Dépôts et cautionnements	Actifs financiers non courants	2	6 976	8 795	6 976	8 795
Autres créances	Autres créances	2	322 440	191 990	322 440	191 990
Créances clients	Créances clients et comptes rattachés	2	127 409	104 558	127 409	104 558
Actifs financiers disponibles à la vente			0	0	0	0
Titres de participation	Actifs financiers non courants					
Autres						
Actifs financiers à la juste valeur			518 925	621 906	518 925	621 906
Dérivés de taux						
Dérivés de change						
SICAV et fonds communs de placement	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	1	27 101	159 619	27 101	159 619
Disponibilités	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	1	491 824	462 287	491 824	462 287
Actifs financiers			1 017 058	974 621	1 017 058	974 621

* 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	
			31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014
Passifs financiers à la juste valeur			160 181	132 483	160 181	132 483
Dérivés de change	Autres dettes					
Dérivés de taux	Autres dettes	2	87 188	102 490	87 188	102 490
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE		2	72 993	29 993	72 993	29 993
Autres obligations	Autres dettes					
Passifs financiers à coût amorti			4 173 880	3 501 237	4 225 340	3 608 348
Obligations convertibles, échangeables, remboursables en actions	Dettes financières à long terme + court terme	1	704 089	865 362	755 549	972 473
Dette bancaire	Dettes financières à long terme + court terme	2	2 239 956	1 550 054	2 239 956	1 550 054
Endettement de crédit-bail	Dettes financières à long terme + court terme	2	789 162	585 278	789 162	585 278
Autres dettes	Dettes courantes	2	186 536	266 326	186 536	266 326
Fournisseurs	Fournisseurs et comptes rattachés	2	254 137	234 217	254 137	234 217
Passifs financiers			4 334 061	3 633 720	4 385 521	3 740 831

* 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'élèvent au 31 décembre 2015 à 121 M€ ;
- * Les avances accordées au Groupe ORPEA par les entreprises associées et coentreprises ainsi que par les parties liées s'élèvent au 31 décembre 2015 à 6 M€ ;

- * Le Groupe ORPEA loue les murs de certains sites d'exploitation à des parties liées au sens de la norme IAS 24 – *Information relative aux parties liées*. Le montant des loyers comptabilisés à ce titre en charge de l'exercice s'élève à 19 M€.

Avantages accordés aux mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations brutes, honoraires hors taxes et avantages versés au cours de l'exercice 2015 aux mandataires sociaux de la SA ORPEA s'est élevé à 3 211 K€.

Les jetons de présence des membres du Conseil d'Administration relatifs à l'exercice 2015 et versés en 2016 s'élèvent à 265 K€.

3.26 EFFECTIFS

Les effectifs du Groupe ORPEA s'élèvent à 43 753 collaborateurs au 31 décembre 2015 avec 6 612 recrutements réalisés au cours de l'exercice.

3.27 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

La charge comptabilisée en 2015 au titre des honoraires des Commissaires aux comptes de la société ORPEA et leur réseau pour leurs diligences au niveau du Groupe s'est élevée à 2 854 K€, contre 2 392 K€ en 2014.

3.28 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

ORPEA a poursuivi son développement notamment à l'étranger en acquérant le Groupe VITALIS de 25 établissements en Allemagne (2 487 lits) et le Groupe MEDI-SYSTEM de 7 établissements en Pologne (704 lits).

3.29 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31 DÉCEMBRE 2015

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
SILVER CARE GROUPE	100 %	100 %	IG
CELENUS KLINIKEN	100 %	100 %	IG
SENECURA	100 %	100 %	IG
CEESCH	100 %	100 %	IG
GCSE	100 %	100 %	IG

1

2

3

4

5

6

7

8

9

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, sur :

- * le contrôle des comptes consolidés de la société ORPEA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- * la justification de nos appréciations ;
- * la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- * Les actifs incorporels non amortissables composés des droits d'exploitation et des goodwill font l'objet 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 et examiné les données et hypothèses utilisées par le Groupe pour réaliser ces tests ;
- * Les ensembles immobiliers, terrains et constructions, détenus en totale propriété ou en copropriété directement ou par le biais de contrats de location financement et exploités par le Groupe sont, en application de la norme IAS 16 – § 31, réévalués périodiquement à leur juste valeur par des évaluateurs professionnels qualifiés comme précisé dans les notes 1.8 et 3.4.2 de l'annexe aux comptes consolidés. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans les notes susvisées de l'annexe aux comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 6 mai 2016
Les Commissaires aux comptes

Saint Honoré BK&A
Emmanuel KLINGER

Deloitte & Associés
Joël ASSAYAH



COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2015



7.1	COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ORPEA SA AU 31 DÉCEMBRE 2015	184	7.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	203
	Compte de résultat de SA ORPEA	184			
	Bilan de SA ORPEA	185			
	Notes annexes sur les comptes individuels au 31 décembre 2015	186			

7.1 COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ORPEA SA AU 31 DÉCEMBRE 2015

Compte de résultat de SA ORPEA

<i>(en euros)</i>	31/12/2015	31/12/2014
CHIFFRE D'AFFAIRES	687 048 320	625 094 135
Production stockée	(25 084 224)	(22 300 245)
Autres produits d'exploitation	28 712 323	25 366 417
Achats et charges externes	251 155 413	227 619 877
Impôts et taxes	36 773 221	31 954 538
Charges de personnel	323 580 191	297 091 500
Dotations aux amortissements et provisions	23 915 430	23 103 120
Autres charges d'exploitation	1 331 444	913 075
Résultat d'exploitation	53 920 720	47 478 199
Produits financiers	78 961 651	68 553 048
Charges financières	106 412 146	101 313 144
Résultat financier	(27 450 495)	(32 760 096)
Résultat courant avant impôt	26 470 225	14 718 103
Résultat exceptionnel	(10 118 919)	(2 438 903)
Participation des salariés		
Impôts sur les bénéfices	5 112 712	4 767 843
RÉSULTAT NET	11 238 594	7 511 357

Bilan de SA ORPEA

Actif (en euros)	31/12/2015			31/12/2014
	Brut	Amort. et provisions	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles	285 176 619	1 825 744	283 350 875	273 317 595
Immobilisations corporelles	306 532 057	125 415 427	181 116 630	171 921 279
Immobilisations financières	1 119 390 261	15 371 627	1 104 018 634	885 429 355
Total actif immobilisé	1 711 098 937	142 612 798	1 568 486 140	1 330 668 229
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours	59 710 901	1 188 655	58 522 245	69 320 725
Avances sur commandes	4 389 475		4 389 475	3 381 043
Clients et comptes rattachés	19 201 252	5 668 795	13 532 457	12 905 876
Autres créances	1 726 312 581	5 477 739	1 720 834 842	1 389 882 646
Valeurs mobilières de placement	11 232 763		11 232 763	128 353 127
Disponibilités	265 272 241		265 272 241	342 753 072
Charges constatées d'avance	9 254 733		9 254 733	6 100 607
Total actif circulant	2 095 373 946	12 335 190	2 083 038 756	1 952 697 097
Charges à répartir		-	-	-
TOTAL DE L'ACTIF	3 806 472 883	154 947 987	3 651 524 896	3 283 365 326
Passif (en euros)			31/12/2015	31/12/2014
CAPITAUX PROPRES				
Capital			75 342 114	69 459 866
Primes et réserves			569 526 433	425 097 055
Report à nouveau			901 676	3 220 202
Résultat de l'exercice			11 238 594	7 511 357
Provisions réglementées			6 391 832	4 815 761
Total capitaux propres			663 400 650	510 104 241
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES			34 907 689	27 966 432
DETTES				
Emprunts et dettes financières			2 278 936 390	2 146 181 615
Avances sur commandes en cours			5 143 947	4 471 298
Fournisseurs et comptes rattachés			45 385 852	59 289 919
Dettes fiscales et sociales			79 636 509	89 932 198
Autres dettes			518 146 888	406 816 502
Produits constatés d'avance			25 966 970	38 603 119
Total dettes			2 953 216 557	2 745 294 652
Écart de conversion passif				
TOTAL DU PASSIF			3 651 524 896	3 283 365 326



NOTES ANNEXES SUR LES COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2015

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

1.	RÈGLES, MÉTHODES COMPTABLES, FAITS SIGNIFICATIFS ET ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	187	2.	COMMENTAIRES SUR LES COMPTES	190
1.1	Règles comptables	187	2.1	Bilan	190
1.2	Principales méthodes comptables	187	2.2	Compte de Résultat	199
1.3	Restructurations internes	189	3.	ENGAGEMENTS FINANCIERS ET AUTRES INFORMATIONS	201
1.4	Faits importants de la période	189	3.1	Engagements hors bilan	201
1.5	Faits postérieurs à la clôture de l'exercice	189	3.2	Effectifs	202
			3.3	Avantages accordés aux mandataires sociaux	202

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° 2014-03 relatif au plan général comptable.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- * continuité de l'exploitation ;
- * permanence des méthodes comptables ;
- * indépendance des exercices ;

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).

En cas d'indice de perte de valeur, elles font l'objet d'un test de dépréciation qui consiste à comparer la valeur comptable à la plus élevée des deux valeurs suivantes :

- 1) Valeur d'utilité déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs générés par chacun des établissements dans lesquels ces actifs sont exploités.

L'actualisation est réalisée pour ces tests à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital du groupe ORPEA, représentatif du taux du secteur, et la valeur terminale est déterminée en appliquant un taux de croissance perpétuel évalué en fonction des perspectives de croissance de la Société au regard du potentiel d'évolution de son secteur d'activité ;

- 2) Le cas échéant, valeur de cession, nette des coûts de sortie.

Si la valeur comptable est supérieure à la plus élevée de ces deux valeurs, une dépréciation est comptabilisée pour le montant de la différence.

Les malis techniques constatés dans le cadre de la fusion absorption de filiales détenues par la Société sont enregistrés au bilan en immobilisations incorporelles.

Ils correspondent, à hauteur de la différence entre le montant de la participation antérieurement détenue et la situation nette de la Société absorbée, aux plus-values latentes sur éléments d'actifs comptabilisés ou non dans les comptes de l'absorbée déduction faite des passifs non comptabilisés en l'absence d'obligation comptable dans les comptes de la société absorbée.

Ils sont affectés de manière extra comptable aux actifs apportés en fonction de leur valeur réelle évaluée.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties selon le mode linéaire et sur une durée de 1 à 5 ans.

1.2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles, constituées de terrains, constructions et aménagements, matériels et de mobilier, sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires), à leur coût de production ou à leur valeur d'apport.

Le mode d'amortissement retenu par la Société est le mode linéaire. Les amortissements sont calculés sur la durée d'utilité prévue de

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.

chaque immobilisation ou de chacun des composants ayant des durées d'utilité distinctes selon les critères suivants :

- * Constructions et aménagements : 12 à 60 ans ;
- * Installations techniques, matériel : 3 à 10 ans ;
- * Autres : 3 à 10 ans.

1.2.3 Participations, titres immobilisés et créances rattachées

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 5 ans via le constat d'un amortissement dérogatoire.

Les titres de participation sont comptabilisés au coût d'acquisition ou à la valeur d'apport.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée à hauteur de la différence.

La valeur d'inventaire s'apprécie au regard de la situation nette de la société détenue ou sur la base d'une valeur d'entreprise calculée en fonction :

- * d'une part, de l'actualisation des flux de trésorerie futurs qui sont générés par l'exploitation ;
- * et d'autre part, de la valeur éventuelle de réalisation, nette des coûts de cession.

Le cas échéant, les créances rattachées font également l'objet d'une dépréciation.

1.2.4 Stocks et en-cours de production

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

1

2

3

4

5

6

7

8

9

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 Option et bons de souscription d'actions

Le 17 août 2009, la société ORPEA a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire sous forme d'OBSAAR. Cette opération a conduit à créer 1 190 787 bons de souscriptions. Ces bons étaient exerçables du 14 août 2011 au 14 août 2015 inclus et pouvaient permettre de souscrire à 1,062 actions ORPEA pour un prix d'exercice de 37,90 €.

Au cours de l'exercice 2013, 917 041 BSAAR ont été rachetés puis annulés par la société ORPEA dans le cadre de l'Offre Publique d'Achat initiée par la Société et ayant reçu de l'AMF le visa n° 13-459 en date du 17 septembre 2013.

Au cours de l'exercice 2015, 159 308 BSAAR ont été exercés et 2 248 ont été radiés à l'échéance.

1.2.8 Provisions

La Société constate une provision lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis d'un tiers, que la perte ou le passif en découlant est probable et qu'elle peut être raisonnablement évaluée.

Au cas où cette perte ou ce passif n'est ni probable ni ne peut être raisonnablement évalué mais demeure possible, la Société fait état d'un passif éventuel dans ses engagements.

Les provisions pour litiges sociaux sont évaluées par la direction des affaires sociales en fonction des risques encourus par la Société et de l'état d'avancement des procédures en cours.

Les provisions pour litiges fiscaux sont évaluées par la direction financière après revue intégrale des contrôles en cours.

Le cas échéant, une provision peut être constituée sur certaines participations en fonction de la position de leur situation nette à la clôture de l'exercice et des engagements envers la Société.

Les provisions règlementées concernent l'amortissement dérogatoire au titre des frais sur titres de participation immobilisés.

1.2.9 Emprunts

Les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur valeur nominale, nette des frais d'émission associés qui sont enregistrés en résultat 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.

1.2.10 Instruments financiers et dérivés

La structure de la dette financière de la Société, principalement composée de dette domestique à taux variable, l'expose au risque de hausse des taux courts de la zone euro.

Dans le cadre de sa politique de gestion des risques, la Société utilise des instruments dérivés sous forme de contrats d'échanges de taux et d'options de taux d'intérêt dans lesquels elle reçoit l'Euribor et paye un taux déterminé par une formule spécifique à chaque contrat et fonction du niveau de l'Euribor.

L'objectif de ces transactions est de transformer le taux variable de la dette et de donner en synthèse à la dette un profil de risque optimisé en fonction des anticipations de l'évolution des taux.

Au cours de l'exercice 2015, la Société a maintenu sa politique de gestion de son risque de taux en mettant en place un portefeuille d'instruments financiers qualifiés au plan comptable d'instruments de couverture.

1.2.11 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est composé essentiellement :

- 1) Des prestations de services réalisées dans le cadre de l'hébergement et des soins apportés aux résidents. Il est enregistré dès lors que la prestation est réalisée.

Le prix de journée est pris en charge :

- * par le résident, pour la partie « hébergement »,
 - * par le résident et le département, pour « l'aide à la dépendance » (un arrêté du Conseil Général prévoit le tarif journalier en fonction du niveau de dépendance des résidents et des dépenses prévisionnelles),
 - * par la Caisse régionale d'assurance maladie pour la partie « dotation soins » (un arrêté de la CRAM prévoit le tarif journalier en fonction du niveau de la dépendance des résidents et des dépenses prévisionnelles) ;
- 2) Des opérations de cessions à des tiers d'ensembles immobiliers construits ou restructurés par la Société. Le déstockage correspondant est comptabilisé en « production stockée ».

1.3 RESTRUCTURATIONS INTERNES

Afin de rationaliser son organigramme, la Société a réalisé, en fin d'exercice, des opérations de restructuration interne par fusion par confusion de patrimoine de quatre de ses filiales : SAS Le Clos d'Alienor, SAS Les Jardins d'Alienor, SARL Gestihome Senior et SARL Maison de Retraite du Château de Pile.

1.4 FAITS IMPORTANTS DE LA PÉRIODE

Depuis le 1^{er} janvier 2015, la Société a poursuivi son développement en procédant à l'ouverture de six établissements (501 lits) à l'issue de la réalisation de constructions initiées au cours des exercices antérieurs. Ces établissements sont situés à Paris 16^e, Andernos les Bains, Loos, Joinville, Cabriès et Moulin Neuf.

ORPEA a également poursuivi sa politique de croissance externe par l'acquisition d'un fonds de commerce en France à Châteauneuf Villevieille.

La Société a acquis directement ou indirectement au cours de l'exercice :

- * en Autriche : le Groupe SENECURA de cinquante-six établissements pour un total de 4 293 lits (dont 3 établissements pour 300 lits en République Tchèque) ;

1.5 FAITS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

ORPEA a poursuivi son développement notamment à l'étranger en acquérant le Groupe VITALIS de 25 établissements en Allemagne (2 487 lits) et le Groupe MEDI-SYSTEM de 7 établissements en Pologne (704 lits).

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.

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 2015.

Ces opérations ont conduit à la constatation de malis de fusion à hauteur de 6 338 K€ affectés en immobilisations incorporelles.

* en Allemagne :

- * le Groupe CELENUS KLINIKEN de quinze établissements pour un total de 2 602 lits,
- * le Groupe RESIDENZ GRUPPE BREMEN de trente-huit établissements pour un total de 3 006 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.

La conversion de l'OCEANE, dont les conditions étaient remplies à compter du 22 décembre 2014, a été réalisée le 4 février 2015.

En 2015, la Société a émis de nouveaux emprunts de type *Schuldscheindarlehen* pour un montant de 350 M€.

À son échéance, le 14 août 2015, l'emprunt obligataire sous forme d'OBSAAR a été intégralement remboursé.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

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					2 910
Concessions, brevets	1 302 562	3 870			1 440	1 307 872
Fonds de commerce	266 295 586	7 494 304			6 778 173	280 568 063
Autres immob. incorp.	1 519 408	(3 423)				1 515 985
Acomptes sur immob. incorp.	5 967 814	1 900 000		(6 086 025)		1 781 789
TOTAL	275 088 280	9 394 751	0	(6 086 025)	6 779 613	285 176 619

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	133	68			201
Concessions, brevets	1 058 900	46 316		1 440	1 106 657
Fonds de commerce	0				0
Autres immob. incorp.	711 652	7 233			718 885
Acomptes sur immob. incorp.	0				0
TOTAL	1 770 685	53 619	0	1 440	1 825 744

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La variation des valeurs brutes des immobilisations corporelles se détaille comme suit :

Valeur brute	Début de l'exercice	Augmentation	Diminution	Reclassement	Fusion	Fin de l'exercice
Terrains	5 586 024			1 512 619		7 098 643
Constructions	179 848 400	1 018 351	7 143 707	22 477 294	1 119 006	197 319 344
Inst. techniques et générales	46 330 097	5 808 806	504 906	(1 209 490)	230 381	50 654 887
Mat. de transport	464 626	36 055	1 230		116	499 567
Immobilisations en cours	22 436 303	11 527 935	(61 259)	(16 667 616)	48 083	17 405 964
Autres immo. corp.	31 394 746	1 374 887	330 415	789 500	324 934	33 553 653
TOTAL	286 060 197	19 766 035	7 919 000	6 902 307	1 722 520	306 532 057

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	28 671	(4 365)				24 306
Constructions	56 213 953	7 885 927	2 908 753	276 430	579 808	61 494 506
Inst. techniques et générales	34 762 899	4 124 258	42 260		188 088	39 032 985
Mat. de transport	358 972	35 042	1 230		44	392 828
Autres immo. corp.	22 774 424	1 646 629	249 122		298 870	24 470 801
TOTAL	114 138 919	13 687 491	3 201 366	276 430	1 066 811	125 415 427

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	823 006 254	240 621 451	4 748 561		(7 972 158)	1 050 906 986
Autres Titres de participations	6 985					6 985
Créances rattachées à des participations	55 791 126					55 791 126
Prêts	9 406 017	1 037 636	1 782 280		22 887	8 684 260
Autres immo. financières	4 573 121	55 559 299	56 224 600		93 085	4 000 905
TOTAL	892 783 503	297 218 386	62 755 441	0	(7 856 186)	1 119 390 261

L'augmentation des titres de participation s'explique essentiellement par une augmentation de capital de la filiale immobilière SARL NIORT 94 pour 231 M€.

La variation des « autres immobilisations financières » provient principalement des mouvements au titre des actions propres.

Les prêts et « autres immobilisations financières » se ventilent comme suit :

	31/12/2015	à - 1 an	à + 1 an
Prêts	8 684 260	33 848	8 650 412
Dépôts et Cautionnements	3 364 123		3 364 123
Actions propres	636 781	636 781	
TOTAL	12 685 165	670 629	12 014 536

L'Assemblée Générale du 29 juin 2006 a autorisé un programme de rachat d'actions. Ce programme a diverses finalités : il est destiné à permettre à la Société notamment d'assurer la liquidité et d'animer le marché, d'optimiser sa gestion des capitaux propres. Ces actions propres sont au nombre de 11 442 au 31 décembre 2015.

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	7 315 041	9 052 686		(1 035 207)	15 332 520
Prêts	39 107				39 107
TOTAL	7 354 148	9 052 686	0	(1 035 207)	15 371 627

2.1.2 Liste des filiales et participations

Société	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2015	Valeur comptable des titres 2015	
					Brut	Net
SCI Route des Écluses	303 374	99 %	309 174	2 269 284	303 374	303 374
SCI Les Rives d'Or	1 524	99 %	34 763	1 876 626	933 755	933 755
SCI du Château	1 524	99 %	343 492	2 982 863	1 353 340	1 353 340
SCI Tour Pujols	1 524	99 %	333 764	2 334 055	1 364 795	1 364 795
SCI La Cerisaie	1 524	99 %	39 950	2 186 801	47 224	47 224
SCI Val de Seine	1 524	99 %	301 477	(3 185 481)	711 307	711 307
SCI Cliscouet	1 524	99 %	433 928	1 780 105	1 494	1 494
SCI Age d'Or	2 549 161	99 %	191 103	12 218 880	6 234 540	6 234 540
SCI Gambetta	1 524	99 %	131 356	5 369 418	1 509	1 509
SCI Croix Rousse	1 524	99 %	(1 218 155)	4 582 466	1 509	1 509
SCI Les Dornets	1 524	99 %	29 084	1 238 501	1 494	1 494
SCI Château d'Angleterre	1 646	99 %	254 894	8 039 455	1 763 577	1 763 577
SCI Montchenot	1 524	99 %	57 922	10 823 747	1 286 933	1 286 933
SCI 115 rue de la Santé	1 524	90 %	(641 175)	11 405 211	1 372	1 372
SCI Abbaye	1 524	90 %	(1 170 613)	(4 776 649)	344 410	344 410
SCI Les Tamaris	1 524	99 %	(31 301)	2 264 038	1 357	1 357
SCI Passage Victor Marchand	1 524	99 %	(172 489)	3 051 098	1 509	1 509
SCI Fauriel	1 524	99 %	(1 651 099)	(11 583 482)	1 618 841	1 618 841
SCI Port Thureau	1 524	99 %	17 361	1 231 834	63 708	63 708
SCI de l'Abbaye	1 524	99 %	301 242	900 395	1 509	1 509
SCI Les Maraichers	1 524	99 %	478 369	2 077 551	99 595	99 595
SCI Bosguerard	1 524	99 %	136 094	1 145 105	1 274 306	1 274 306
SCI Le Vallon	1 524	90 %	(1 045 737)	4 504 547	2 033 228	2 033 228
SCI Brest Le Lys Blanc	1 524	98 %	(1 791 652)	(13 728 798)	1 494	1 494
SCI Bel Air	1 524	99 %	(109 876)	(92 962)	335 837	335 837
SAS CLINEA	194 008 608	100 %	30 993 869	307 125 764	203 855 563	203 855 563
SARL Les Matines	7 622	100 %	867 552	(3 582 786)	7 622	7 622
SARL Bel Air	1 265 327	100 %	265 615	4 146 655	840 604	840 604
SARL Amarmau	7 622	100 %	(34 369)	(1 098 702)	7 622	7 622
SARL 94 Niort	231 000 000	100 %	21 769 136	265 445 333	231 000 000	231 000 000
SARL 95	7 700	100 %	(85 412)	(716 303)	7 700	0
SCI Sainte Brigitte	1 525	100 %	(27 501)	(664 843)	1 524	1 524
SARL VIVREA	150 000	100 %	(789 711)	(3 485 600)	150 000	150 000
SA LES CHARMILLES	76 225	98 %	39 809	4 241 044	3 092 517	3 092 517
SCI KOD'S	22 650	100 %	59 326	585 655	68 116	68 116
SARL LA BRETAGNE	277 457	100 %	(266 927)	(1 428 842)	41 300	41 300
SARL RESIDENCE LA VENITIE	13 300	100 %	(103 253)	(573 997)	796 267	796 267
SARL L'ATRIUM	7 622	100 %	115 700	(623 035)	985 140	985 140
SA BRIGE	1 200 000	100 %	(171 795)	(217 075)	670 000	670 000
SRLORPEA ITALIA	3 350 000	5 %	(3 831 871)	891 335	682 862	682 862
SCI LES TREILLES	15 245	99,99 %	52 936	2 240 534	2 363 698	2 363 698
SCI LES MAGNOLIAS	1 525	99 %	(456 866)	(3 030 732)	1 510	1 510
SCI le Barbaras	182 939	100 %	54 263	6 504 779	821	821
SARL DOMEA	100 000	100 %	98 972	179 430	100 000	100 000
SARL 96	7 700	100 %	309 195	2 801 374	6 930	6 930
SCI BEAULIEU	3 049	100 %	(2 757)	(59 811)	30 490	0
SAS LA SAHARIENNE	1 365 263	100 %	(417 426)	(1 028 060)	5 712 440	5 712 440
SARL ORPEA DEV	100 000	100 %	(1 067)	874 804	100 000	100 000
SAS ORGANIS	37 000	100 %	196 456	(78 757)	11 775 946	9 825 946
GRUPO CARE	63 921	100 %	5 336 026	10 226 012	19 228 321	19 228 321

Société	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2015	Valeur comptable des titres 2015	
					Brut	Net
DINMORPEA	5 000	100 %	(310 101)	(291 570)	5 000	5 000
SRL CASA MIA IMMOBILIARE	20 000 000	100 %	226 892	14 290 430	13 089 120	13 089 120
SA ORPEA BELGIUM	81 500 000	99,99 %	31 215 697	173 843 850	65 479 233	65 479 233
SA DOMAINE DE CHURCHILL	815 012	100 %	499 709	17 280 236	12 135 729	12 135 729
SA DOMAINE DE LONGCHAMP	65 026	10 %	(83 915)	11 898 642	1 414 449	1 414 449
SA LONGCHAMPS LIBERTAS	90 000	100 %	797 209	1 330 537	554 719	554 719
SA RS DOMAINE DE CHURCHILL	265 039	100 %	(65 131)	380 469	3 075 311	3 075 311
TRANSAC CONSULTING CORPORATION	3 009	100 %	0	(9 473)	1 823 231	1 823 231
SAS Résidence St Luc	37 200	100 %	(60 554)	(4 386 199)	2 644 007	0
SARL Benian	1 000	20 %	(372)	(41 904)	300 200	0
SCI JEM II	152	90 %	56 031	493 900	883 500	883 500
SARL La Doyenne de Santé	8 000	50 %	(2 986)	(329 821)	1 267 425	1 267 425
SA Gerone	500 000	100 %	(101 592)	1 171 434	2 982 451	2 982 451
SCI Douarnenez	1 500	100 %	(230 646)	(1 474 314)	1 485	1 485
SCI Barbacane	1 524	1 %	23 607	951 824	15	15
SCI Selika	10 671	0,14 %	44 165	5 658 059	15	15
SCI SLIM	762	100 %	83 115	889 784	1 830	1 830
SCI SAINTES BA	1 524	1 %	(176 301)	3 325 569	15	15
SCI Les Anes	1 000	0,10 %	(454 247)	(1 989 659)	1	1
SARL L'Ombrière	8 000	100 %	(12 683)	(792 444)	822 027	0
SAS MDR La Cheneraie	254 220	2 %	28 687	(955 624)	146 044	146 044
SARL IDF resid Ret.Le Sophora	7 622	10 %	(38 208)	(1 460 719)	80 000	80 000
SNC les Jardins d'Escudie	100 000	100 %	(307 167)	(4 498 541)	824 310	824 310
SA Résidence du Moulin	38 112	100 %	(208 299)	(2 851 024)	2 100 466	0
SC Les Praticiens	87 600	1 %	1 574	65 526	67 009	0
SAS Résidence La cheneraie	2 537 040	100 %	74 104	6 229 924	7 324 746	7 324 746
SA EMCEJIDEY	293 400	100 %	65 906	2 687 543	4 419 887	4 419 887
SARL Résidence du Parc	18 560	100 %	(33 560)	(15 314)	5 810	5 810
SCI du Fauvet	1 524	10 %	(1 988 843)	(1 593 815)	68 306	68 306
OPCI	5 301 885	5,02 %	165 044	5 033 586	479 732	479 732
SAS SFI France	4 000 000	51 %	2 584 554	888 511	23 305 520	23 305 520
SCI Ansi	22 867	0,1 %	114 279	5 371 464	40 399	40 399
SARL Viteal les Cedres	50 000	100 %	(53 189)	(1 583 196)	85 039	0
SA Le Vieux Château	50 000	100 %	(164 637)	(1 552 250)	367 647	367 647
SAS Home La Tour	40 600	100 %	132 862	(412 650)	2 797 720	0
SAS MÉDITER	69 650 000	100 %	2 427 429	128 145 245	169 198 343	169 198 343
SNC des Parrans	7 622	100 %	(59 921)	(370 115)	1 399 856	0
SAS Holding Mandres	8 000	100 %	166 866	850 203	3 325 832	3 325 832
SNC Les Acanthes	7 622	100 %	(199 244)	(313 460)	1 468 434	0
SA Le Clos St Grégoire	38 173	100 %	139 975	2 033 489	4 676 964	4 676 964
SA Rive Ardente	135 000	100 %	153 995	2 294 035	5 062 487	5 062 487
SA Immobilière de Santé	7 828 400	49 %	0	5 226 201	13 210 000	13 210 000
SARL DOMIDOM	4 992 525	100 %	(712 373)	(2 720 896)	12 316 082	12 316 082
GCS	100 000	12,50 %	0	1 016 576	23 300	23 300
SAS Immo Nevers	5 000	100 %	2 173 949	4 337 688	5 000	5 000
SCI Castelvial	152	50 %	(234 734)	(2 528 661)	763 650	0
SAS St Jean	16 000	100 %	(49 113)	(185 462)	3 135 916	3 135 916
SCI Super Aix	228 674	13 %	(24 581)	1 933 442	478 537	478 537
SAS Actiretraite Montgeron	4 000	100 %	(299 383)	(1 256 264)	746 843	0
Groupe SENEVITA AG	165 600	100 %	(877 284)	(742 339)	101 518 009	101 518 009

Société	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2015	Valeur comptable des titres 2015	
					Brut	Net
Groupe SILVER CARE	18 031 082	100 %	2 180 243	47 788 297	65 496 461	65 496 461
SARL Les Buissonnets	80 000	100 %	404 866	1 829 175	80 000	80 000
SCI Parc st Loup	150 000	100 %	(19 729)	(440 649)	149 079	0
SCI Larry	150 000	100 %	(35 363)	3 344 479	150 621	150 621
SA China Holding	1 000 000	100 %	(240 011)	778 846	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
SCI RSS Aurillac	10 001	49 %	0	10 001	4 901	4 901
SCI RSS Cogolin	10 000	49 %	0	10 000	4 900	4 900
SCI RSS St Quentin	10 000	49 %	0	10 000	4 900	4 900
CEECSH	6 162 600	100 %	(1 507 600)	18 461 374	13 845 500	13 845 500
CHINA CO.	2 638 286	85 %	(2 336 811)	(108 722)	2 250 794	2 250 794
Autres titres					364 656	364 656
Autres titres (access)					194 505	194 505
TOTAL					1 050 906 987	1 035 574 467

2.1.3 Stocks et en-cours de production

	31/12/2015			31/12/2014
	Brut	Provisions	Net	Net
Petits matériels et fournitures	1 764 449		1 764 449	1 698 916
En cours immobiliers	57 946 452	1 188 655	56 757 797	67 621 809
TOTAL	59 710 901	1 188 655	58 522 245	69 320 725

Les en-cours de production immobilière d'un montant net de 56 757 797 € incorporent les frais financiers supportés pendant la période de construction qui s'élèvent à la clôture 4 708 676 contre 6 564 650 € à fin 2014.

Ces frais financiers ont été capitalisés au taux moyen de 4,15 % contre 4,30 % en 2014.

2.1.4 Créances

	31/12/2015			31/12/2014
	Brut	Provisions	Net	Net
Clients et comptes rattachés	19 201 252	5 668 795	13 532 457	12 905 876
Créances fiscales et sociales	68 596 576		68 596 576	40 951 124
Groupe et associés	1 430 399 233		1 430 399 233	1 223 919 480
Débiteurs divers	227 316 774	5 477 739	221 839 034	125 012 042
TOTAL	1 745 513 833	11 146 535	1 734 367 299	1 402 788 522

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.	5 482 164	2 361 833	2 175 202		5 668 795
Autres débiteurs divers	764 736	4 714 869	1 865		5 477 739
TOTAL	6 246 900	7 076 702	2 177 067	0	11 146 535

2.1.5 Inventaires des valeurs mobilières

Valeur Nette Comptable	31/12/2014	Acquisitions	Cessions	Provisions	Fusion	31/12/2015
Valeurs mobilières de placement *	128 260 245	26 302 252	143 422 616			11 139 882
Actions réservées aux salariés	92 882					92 881
(en nombre)	(2 715)					(2 711)

* Ces valeurs 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 31/12/2013	55 476 991	69 346 239	460 870 063	249 273	2 952 446	3 670 386	0	537 088 407
Affectation du résultat			(38 852 377)	2 970 929	(2 952 446)		38 833 894	0
Plan de stock-options								0
Augm. capital								0
Exercice BSAAR	89 419	111 774	3 079 370					3 191 143
Exercice OCEANE	1 483	1 854						1 854
Dividendes							(38 833 894)	(38 833 894)
Provisions réglementées						1 145 375		1 145 375
Résultat au 31/12/2014					7 511 357			7 511 357
Au 31/12/2014	55 567 893	69 459 866	425 097 055	3 220 202	7 511 357	4 815 761	0	510 104 241
Affectation du résultat			(34 624 431)	(2 318 526)	(7 511 357)		44 454 314	0
Plan de stock-options								0
Augm. capital								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 31/12/2015					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

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 €.

Le 4 février 2015, la conversion de l'OCEANE a été réalisée créant ainsi 4 536 588 actions nouvelles dans le cadre d'une augmentation de capital d'un montant nominal de 5 671 K€.

Suite à la levée de BSAAR intervenue sur l'année, la société ORPEA a réalisé une augmentation de capital d'un montant nominal de 212 K€, créant ainsi 169 210 actions nouvelles.

L'Assemblée Générale du 23 juin 2015 a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2014 d'un montant unitaire de 0,80 € par action soit un total de 44 454 314 € versés fin juillet 2015.

2.1.7 Provisions

	Début de l'exercice	Dotations de l'exercice	Reprise de l'exercice (prov. utilisée)	Reprise de l'exercice (prov. non utilisée)	Fusion	Fin de l'exercice
Litiges sociaux	4 083 459	1 973 424	971 981	805 413	190 227	4 469 713
Autres	23 882 976	6 555 000				30 437 976
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	27 966 432	8 528 424	971 981	805 413	190 227	34 907 689

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 2015, à 27 M€. Aucune reprise n'a été constatée au regard des versements effectués auprès de l'administration qui s'élèvent à 22,5 M€ au cours de l'exercice, ORPEA contestant le redressement qui lui a été notifié et mis en recouvrement.

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

	31/12/2015	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2014
Emprunts et dettes financières	2 278 936 390		2 146 181 615	
<i>Dettes à 1 an au plus</i>		417 240 820		742 446 823
<i>Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans</i>		1 425 635 161		1 133 482 596
<i>Dettes à plus de 5 ans</i>		436 060 410		270 252 196
Fournisseurs et comptes rattachés	45 385 852		59 289 919	
<i>Dettes à 1 an au plus</i>		45 385 852		59 289 919
<i>Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans</i>				
<i>Dettes à plus de 5 ans</i>				
Dettes fiscales et sociales	79 636 509		89 932 198	
<i>Dettes à 1 an au plus</i>		79 636 509		89 932 198
<i>Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans</i>				
<i>Dettes à plus de 5 ans</i>				
Groupe et associés	438 869 143		309 073 183	
<i>Dettes à 1 an au plus</i>		438 869 143		309 073 183
<i>Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans</i>				
<i>Dettes à plus de 5 ans</i>				
Dettes diverses	79 277 745		97 743 319	
<i>Dettes à 1 an au plus</i>		47 571 472		68 516 101
<i>Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans</i>		31 706 273		29 227 218
<i>Dettes à plus de 5 ans</i>				
TOTAL	2 922 105 640	2 922 105 640	2 702 220 234	2 702 220 234

Les emprunts souscrits sur l'exercice s'élèvent à 724 894 K€ et les emprunts remboursés à 567 630 K€.

EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

Politique de financement du groupe ORPEA

Les besoins de financement ont augmenté compte tenu de la forte dynamique de croissance du Groupe. En effet, la société ORPEA finance non seulement des opérations de croissance pour ses propres besoins, mais également pour ses filiales, et principalement CLINEA.

Emprunts obligataires

OBSAAR : La société ORPEA a procédé au cours du second semestre 2009 à l'émission d'un emprunt obligataire sous forme d'OBSAAR d'un montant nominal de 217 M€.

Cet emprunt est amortissable en 2012 et 2013 à hauteur de 20 % du nominal l'an et en 2014 et 2015 à hauteur de 30 % l'an. Le taux de

rémunération à l'émission est EURIBOR 3 mois + 137 points de base hors frais. Les conditions et modalités de cet emprunt obligataire sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 09-225 en date du 15 juillet 2009.

À son échéance, le 14 août 2015 cet emprunt a été intégralement remboursé.

OCEANE : La société ORPEA a procédé au cours du second semestre 2009 à l'émission de 4 069 635 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) au prix unitaire de 44,23 €, pour un montant total de 180 M€.

La conversion de l'OCEANE, dont les conditions étaient remplies à compter du 22 décembre 2014, a été réalisée le 4 février 2015.

ORNANE : Le 9 juillet 2013, ORPEA a procédé au lancement d'un emprunt sous forme d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE) ayant pour date de jouissance le 17 juillet 2013 et pour échéance le 1^{er} janvier 2020. Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 198 millions d'euros, soit 4 260 631 obligations d'une valeur nominale unitaire de 46,56 €.

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. Toutefois, ORPEA peut exercer un droit de remboursement anticipé si le cours de l'action excède de 130 % de la valeur nominale de l'obligation, mais uniquement à compter du 1^{er} février 2017.

En 2015, 2 ORNANE ont été exercées mais n'ont pas conduit à la création de nouvelles actions, les deux actions livrées ayant été prélevées sur les actions d'autocontrôle.

Autres emprunts obligataires : La société ORPEA a procédé au cours du second semestre 2012 à l'émission de trois emprunts obligataires sur le marché Euro PP avec émission de :

- * 1 930 obligations réalisées en deux tranches (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 12-580 en date du 28 novembre 2012) :
 - * Tranche A : pour un montant de 65 M€, soit 650 obligations au prix unitaire de 100 000 €. Cet emprunt est remboursable *in fine* au 10 janvier 2018,
 - * 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.

La Société a procédé, au cours de l'exercice 2013, à l'émission de deux emprunts obligataires avec émission de :

- * 330 obligations au prix unitaire de 100 791 €, pour un montant total de 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.

Et au cours de l'exercice 2015, la Société a procédé à l'émission de deux emprunts obligataires :

- * 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.

Par ailleurs, en 2014, le Groupe a également procédé à l'émission d'un emprunt de type *Schuldscheindarlehen* pour un montant de 203 M€ et d'un emprunt obligataire sur le marché Euro PP avec émission de 520 obligations au prix unitaire de 100 000 € (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 14-443 en date du 29 juillet 2014). Cet emprunt est remboursable *in fine* au 31 juillet 2021.

Au cours de l'exercice, la Société a émis de nouveaux emprunts de type *Schuldscheindarlehen* pour un montant de 350 M€.

Covenants bancaires

Un certain nombre d'emprunts souscrits par la Société est conditionnée au respect de ratios financiers qui s'apprécient au regard de la dette financière du Groupe.

Les ratios convenus sont les suivants :

$$R1 = \frac{\text{dette financière nette consolidée (hors dette immobilière)}}{\text{EBE consolidé} - 6\% \text{ dette immobilière}}$$

et

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

Au 31 décembre 2015, ces deux ratios s'élèvent respectivement à 2,9 et 1,4 dans les limites imposées qui sont principalement, au 31 décembre 2015, de 5,5 pour R1 et de 2,0 pour R2.

2.1.9 Instruments financiers

Au 31 décembre 2015 comme au 31 décembre 2014, le portefeuille de dérivés se compose de contrats d'échanges de taux payeurs à taux fixes, contre Euribor, principalement 3 mois. 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.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

À fin 2015, la maturité des dérivés de taux est la suivante :

	Échéancier (en millions d'euros)				
	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 %

À fin 2014, la maturité des dérivés était la suivante :

	Échéancier (en millions d'euros)				
	2015	2016	2017	2018	2019
Notionnel moyen (en millions d'euros)	1 361	1 392	1 323	1 198	842
Taux d'intérêt	2,3 %	1,8 %	1,7 %	1,7 %	1,3 %

La juste valeur des instruments dérivés, de couverture au 31 décembre 2015, soit (82,5) 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 2014, cette juste valeur s'élevait à (102,4) M€.

2.1.10 Divers

CHARGES À PAYER

	31/12/2015	31/12/2014
Emprunts et dettes financières	18 616 291	23 554 465
Fournisseurs et comptes rattachés	17 835 686	14 751 422
Dettes fiscales, sociales et divers	44 906 516	41 366 634
TOTAL	81 358 493	79 672 522

PRODUITS À RECEVOIR

	31/12/2015	31/12/2014
Créances financières	42 445	62 926
Clients et comptes rattachés	6 267 672	3 909 639
Autres créances	20 879 529	11 394 667
TOTAL	27 189 646	15 367 232

CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

	31/12/2015	31/12/2014
Exploitation	1 444 942	663 331
Financières	7 809 790	5 437 276
Exceptionnelles		0
TOTAL	9 254 733	6 100 607

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

	31/12/2015	31/12/2014
Exploitation	25 966 970	38 603 119
TOTAL	25 966 970	38 603 119

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 14 535 K€ et d'autre part la quote-part des forfaits soins restant à affecter sur les dépenses futures à hauteur de 11 432 K€.

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	1 430 399 233	438 869 143	53 886 911	13 984 142
Autres filiales	29 906 128	131 743	1 387 336	143 348

2.2 COMPTE DE RÉSULTAT

2.2.1 Chiffre d'affaires

	31/12/2015	31/12/2014
Exploitation de maisons de retraite	663 218 064	608 100 399
Cession de biens immobiliers	23 830 256	16 993 736
TOTAL	687 048 320	625 094 135

2.2.2 Produits d'exploitation

	31/12/2015	31/12/2014
Exploitation de maisons de retraite	663 218 064	608 100 399
Chiffre d'affaires lié à l'exploitation	663 218 064	608 100 399
Cession de biens immobiliers	23 830 256	16 993 736
Production stockée	(25 084 224)	(22 300 245)
Produits liés à l'activité immobilière	(1 253 968)	(5 306 508)
Production immobilisée	12 382 560	10 441 228
Suventions d'exploitation	84 731	228 769
Reprises prov ^o et transfert de charges	16 117 444	14 418 958
Autres produits	127 588	277 462
Autres produits d'exploitation	28 712 323	25 366 417
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	690 676 418	628 160 308

2.2.3 Transfert de charges

	31/12/2015	31/12/2014
Coûts de restructuration et de développement	1 135 348	1 254 348
Frais portés à l'actif	5 152 298	3 308 194
Remboursements d'assurance	264 715	551 246
Remboursements de prévoyance	3 452 401	3 222 017
Remboursements de formation	2 612 934	2 755 876
Remboursements de maladie	128 730	174 614
Frais financiers sur projets immobiliers	2 009 460	2 548 148
Divers	2 446	2 032
TOTAL	14 758 334	13 816 476

2.2.4 Résultat financier

	31/12/2015	31/12/2014
Intérêts sur dettes bancaires et autres charges financières	(50 700 998)	(53 499 781)
Charges nettes sur instruments financiers	(31 003 994)	(27 283 512)
Perte de change	(230 996)	(9 483)
Provisions pour dépréciations de titres	(9 052 686)	(4 805 113)
Autres charges	(13 362)	(8 550)
Produits de participations	20 004 900	13 009 000
Produits nets sur comptes courants intra-groupe	41 146 757	36 976 689
Frais financiers capitalisés	2 009 460	2 548 148
Produits nets sur cession VMP	384 910	285 329
Gains de change		257
Autres produits	5 514	26 918
RÉSULTAT FINANCIER	(27 450 495)	(32 760 096)

Les produits de participations proviennent essentiellement du versement de dividendes d'un montant de 20 000 000 € de la part de CLINEA SAS.

2.2.5 Résultat exceptionnel

	31/12/2015	31/12/2014
Produits exceptionnels	49 967 098	28 740 064
<i>Sur opération de gestion</i>	<i>616 724</i>	<i>940 761</i>
<i>Sur opération en capital</i>	<i>48 760 289</i>	<i>26 946 737</i>
<i>dont cession titres sociétés</i>	<i>5 000 000</i>	<i>4 959 359</i>
<i>Reprises sur provisions et transfert de charges</i>	<i>590 084</i>	<i>852 565</i>
Charges exceptionnelles	60 086 016	31 178 966
<i>Sur opération de gestion</i>	<i>3 003 060</i>	<i>3 631 777</i>
<i>dont coût d'acquisitions</i>	<i>1 135 348</i>	<i>2 279 019</i>
<i>dont frais de gardiennage</i>	<i>875 778</i>	<i>428 869</i>
<i>dont litige immobilier</i>	<i>837 113</i>	<i>799 841</i>
<i>Sur opération en capital</i>	<i>50 056 252</i>	<i>25 798 016</i>
<i>dont cession titres sociétés</i>	<i>4 435 880</i>	<i>3 372 359</i>
<i>Dotations exceptionnelles aux amort. et prov.</i>	<i>7 026 704</i>	<i>1 749 172</i>
<i>dont créances liées au développement</i>	<i>4 500 000</i>	
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(10 118 919)	(2 438 903)

	31/12/2015	31/12/2014
Plus ou moins-values sur sorties d'immobilisations	(1 234 406)	1 217 286
Frais de restructuration et de développement	(2 246 998)	(2 676 260)
Provisions pour débiteurs divers	(4 860 548)	250 168
Amortissements dérogatoires	(1 576 071)	(1 145 375)
Divers	(200 895)	(84 721)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(10 118 919)	(2 438 903)

2.2.6 Impôts

La société ORPEA en tant que société tête du Groupe d'Intégration Fiscale ORPEA, reprend les résultats fiscaux de ses filiales.

Le Groupe fiscal ne possède plus de déficits imputables, seules quelques filiales possèdent des déficits à imputer sur leurs propres bénéfices.

Au 31 décembre 2015, le résultat de l'Intégration Fiscale ORPEA s'élève à 75 008 298 € incluant le résultat fiscal d'ORPEA SA en tant que « société membre » d'un montant de (6 798 098) €.

Comme le prévoit la convention d'Intégration Fiscale, chaque filiale supporte personnellement et définitivement l'impôt sur les sociétés et les contributions afférentes à ses propres bénéfices et ses plus-value 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 5 112 712 € et se décompose comme suit :

	Avant IS	IS	Après IS
Résultat d'exploitation	53 920 720	(15 447 069)	38 473 651
Résultat financier	(27 450 495)	8 461 577	(18 988 918)
Résultat exceptionnel	(10 118 919)	3 864 066	(6 254 853)
IS sur dividendes & autres		(1 991 286)	(1 991 286)
RÉSULTAT COMPTABLE	16 351 306	(5 112 712)	11 238 594

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€ ;

* déductions à venir sur les exercices futurs :

- * Organic : 1 079 K€,
- * plus-value latente OPCVM : 27 K€.

3. Engagements financiers et autres informations

3.1 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements liés au financement

ENGAGEMENTS FINANCIERS

Obligations contractuelles (en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Cautions de contre-garantie sur marchés		
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly...)	21 407	19 516
Nantissements, hypothèques et autres garanties	366 850	235 586
TOTAL	388 257	255 102

Obligations contractuelles (en milliers d'euros)	31/12/2015	Paiements dus par période		
		à moins d'un an	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Dettes à long terme	2 278 936	417 241	1 425 635	436 060
Obligations en matière de location-financement	93 134	22 067	57 928	13 139
Contrats de location simple				
Obligations d'achat irrévocables				
Autres obligations à long terme				
TOTAL	2 372 070	439 307	1 483 563	449 200

CRÉDITS-BAUX

	Crédits-baux immobiliers	Crédits-baux mobiliers
Valeur d'origine	54 638 637	75 104 301
Redevances de l'exercice	5 637 183	13 950 806
Cumuls des redevances des exercices précédents	23 931 020	14 068 632
Dotations théoriques de l'exercice	1 093 935	5 129 834
Cumuls des amortissements au titre des exercices précédents	6 037 851	6 109 256
Redevances restant à payer – à un an	3 929 530	18 137 052
Redevances restant à payer – à plus d'un an et jusqu'à cinq ans	21 480 235	36 447 572
Redevances restant à payer – à plus de cinq ans	13 139 460	0
Valeur de rachat	14 910 001	413 294

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 2015 à 9 737 K€ contre 9 748 K€ à fin 2014.

Les principales hypothèses actuarielles au 31 décembre 2015 sont les suivantes :

- * taux de revalorisation : 2,50 % en tenant compte de l'inflation ;
- * taux d'actualisation : 1,96 % ;
- * 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 2015, à 312 449 €.

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 par des filiales belges.

3.2 EFFECTIFS

Au 31 décembre 2015, les effectifs en équivalent temps plein de la SA ORPEA sont :

	31/12/2015	31/12/2014
Cadres	756	666
Employés/Ouvriers	7 979	7 244
TOTAL	8 735	7 910

3.3 AVANTAGES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Le montant global des rémunérations brutes, honoraires hors taxes et avantages versés au cours de l'exercice 2015 aux mandataires sociaux de la société ORPEA SA s'est élevé à 2 164 K€.

Les jetons de présence des membres du Conseil d'Administration, relatifs à l'exercice 2015 et versés en 2016, s'élèvent à 265 K€.

7.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, sur :

- * le contrôle des comptes annuels de la société ORPEA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- * la justification de nos appréciations ;
- * les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- * la note 1.2.1 de l'annexe présente les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des autorisations d'exploitation figurant dans les actifs incorporels ;
- * la note 1.2.3 de l'annexe présente les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation figurant dans les immobilisations financières.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies en annexe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.





III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 6 mai 2016

Les Commissaires aux comptes

Saint Honoré BK&A
Emmanuel KLINGER

Deloitte & Associés
Joël ASSAYAH

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 23 JUIN 2016



8.1	ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 23 JUIN 2016	206	8.3	PROJET DE RÉSOLUTIONS	216
8.1.1	Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	206	8.3.1	Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	216
8.1.2	Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	206	8.3.2	Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	218
8.2	RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES PROJETS DE RÉSOLUTIONS	207	8.3.3	Résolution de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	229
8.2.1	Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	207	8.4	RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL PRÉVUES DANS LES RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 23 JUIN 2016	230
8.2.2	Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	211			

8.1 ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 23 JUIN 2016

8.1.1 Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

- * L'approbation des comptes sociaux et consolidés clos le 31 décembre 2015 ;
- * L'affectation du résultat et la distribution d'un dividende de 0,90 € par action ;
- * La présentation du rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés aux articles L.225-38 et s. du Code de commerce – Approbation desdites Conventions ;
- * La nomination de M. Christian Hensley en qualité de nouvel administrateur ;
- * L'arrivée du terme des mandats de Co-Commissaire aux comptes Titulaire de la société Deloitte & Associés et de Co-Commissaire aux comptes Suppléant de la société BEAS ;
- * La fixation du montant des jetons de présence ;
- * L'avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée aux mandataires sociaux (M. Jean-Claude Marian, Président du Conseil d'Administration, M. Yves Le Masne, Directeur Général, et M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué) ;
- * La ratification du transfert du siège social de la Société ;
- * L'autorisation donnée au Conseil d'Administration en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions ;

8.1.2 Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

- * Le renouvellement de l'autorisation au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions propres détenues par la Société ;
- * La délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ;
- * La délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public ;
- * La délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par placements privés visés au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ;
- * L'autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'émission de valeurs mobilières dans le cadre des seizième et dix-septième résolutions en fixant librement le prix d'émission, dans la limite de 10 % du capital par an ;
- * La délégation de pouvoirs au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières diverses ;
- * La délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société ;
- * L'autorisation à donner au Conseil d'Administration pour augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'émission avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
- * L'autorisation donnée au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre, aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées ; renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription ; durée de l'autorisation ; plafond ; durée de la période d'acquisition ;
- * L'autorisation donnée au Conseil d'Administration de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société, aux mandataires sociaux et salariés de la Société ou de sociétés du groupe, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions émises du fait de levée d'options de souscription ;
- * Le plafond global des augmentations de capital ;
- * La délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;
- * La délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration en vue d'émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution des titres de créance et ne donnant pas lieu à une augmentation de capital de la Société ;
- * La modification de l'article 25, alinéa 25.1, des statuts, afin de supprimer la mention relative au délai légal pour établir la liste des personnes habilitées à participer aux Assemblées Générales ;
- * La modification de l'article 29 des statuts, afin d'introduire la possibilité du paiement des dividendes en actions de la Société ;
- * Les pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises.

8.2 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES PROJETS DE RÉOLUTIONS

Le présent rapport a pour objet de commenter les points importants des projets de résolutions soumis à votre Assemblée par le Conseil d'Administration de votre Société.

Ce rapport ne prétend pas à l'exhaustivité et ne peut remplacer une lecture exhaustive du texte intégral des projets de résolutions, dont il est un complément.

Le texte intégral des projets de résolutions figure en annexe aux présentes.

8.2.1 Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

I. APPROBATION DES COMPTES ANNUELS (1^{re} ET 2^e RÉOLUTIONS) ET AFFECTATION DU RÉSULTAT (3^e RÉOLUTION)

Conformément aux dispositions légales, nous vous avons réunis dans les six mois de la clôture de notre exercice social, afin d'examiner et de soumettre à votre approbation les comptes sociaux et consolidés de la Société.

Au vu des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes, vous êtes appelés à approuver :

- * les comptes sociaux d'ORPEA clos au 31 décembre 2015, qui font ressortir un résultat bénéficiaire de 11 238 593,97 €, contre 7 511 356,58 € en 2014 (**1^{re} résolution**) ;
- * les comptes consolidés d'ORPEA au 31 décembre 2015, qui se traduisent par un résultat net de 126 585 655 €, contre 120 691 629 € en 2014 (**2^e résolution**).

Vous pouvez vous reporter au rapport de gestion du Conseil d'Administration inclus dans le document de référence 2015 pour plus d'informations sur ces comptes et sur la marche des affaires sociales au cours de l'exercice 2015.

Le Conseil d'Administration vous propose, après avoir affecté la réserve légale, de distribuer un dividende ordinaire par action de 0,90 €, soit une croissance de son montant de 12,50 % par rapport au dividende de l'exercice précédent.

Ce dividende serait mis en paiement le 11 juillet 2016, étant précisé que les actions autodétenues par la Société au jour du détachement du coupon ne percevront pas le dividende et que les sommes correspondantes seront affectées au compte « Report à nouveau ». En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport au 60 273 691 actions composant le capital au 1^{er} janvier 2016, le Conseil d'Administration pourra ajuster le montant global du dividende par prélèvement sur le compte « Report à nouveau ».

II. APPROBATION DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS (4^e RÉOLUTION, À TITRE ORDINAIRE)

Le rapport spécial des Commissaires aux comptes vise deux nouvelles conventions autorisées par le Conseil d'Administration réuni le 10 février 2016, prises en faveur de Messieurs Yves Le Masne, Directeur Général, et Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué.

En effet, Le Conseil d'Administration du 10 février 2016 a approuvé, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations du 2 février 2016, la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit de certains membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux du groupe ORPEA, dont Messieurs Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk. Ce plan d'intéressement prévoit

l'attribution à leur profit de 13 000 actions ORPEA chacun, sous réserve de conditions de présence et de performance liée au Chiffre d'affaires et à l'EBITDA.

L'attribution gratuite des actions à leur profit deviendra définitive et la propriété desdites actions leur sera transférée le 10 avril 2017, sous condition de présence et en fonction de la réalisation des critères de performance.

Cependant, et s'agissant de ce premier plan, le Conseil d'Administration, sur avis du Comité des Nominations et des Rémunérations, a estimé qu'il est dans l'intérêt de la Société et du Groupe de reconnaître la contribution majeure de Messieurs Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk dans le développement du groupe ORPEA depuis plusieurs années et de continuer à les fidéliser en les faisant bénéficier de la création de valeur au sein du Groupe à laquelle ils contribuent significativement par leurs compétences, motivations et performances.

Le Conseil d'Administration a donc 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, sera 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.

III. CONSEIL D'ADMINISTRATION (5^e A 12^e RÉOLUTIONS À TITRE ORDINAIRE)

Nomination de M. Christian HENSLEY en qualité de nouvel administrateur

Par la 5^e résolution, il vous est proposé de nommer M. Christian Hensley en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.



Monsieur Hensley a été présenté par l'actionnaire CPPIB, dont la participation représente désormais plus de 16% des droits de vote, ce qui lui donne, aux termes de la Convention d'investissement signée avec la Société dans le cadre de son entrée au capital de la Société, la possibilité d'être représenté par un deuxième administrateur.

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

M. Hensley détient un MBA de Harvard Business School et est diplômé de l'Université de Pennsylvanie.

Actuellement, M. Hensley siège au Conseil d'Administration de 21st Century Oncology. Par le passé il a 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.

Le Conseil d'Administration a, sur avis du Comité des Nominations et des Rémunérations, examiné la situation de cette candidature et a estimé que M. Christian Hensley pourra faire bénéficier le Conseil de son expertise dans les domaines sanitaires et financiers.

Bien que CPPIB détienne plus de 10% du capital de la Société, et qu'en raison de la structure de l'actionariat de la Société et du fait qu'ORPEA représente une part très minoritaire du portefeuille de participations gérés par CPPIB, le Conseil d'Administration a considéré Christian Hensley comme indépendant.

Arrivée du terme des mandats de co-Commissaire aux comptes Titulaire de la société Deloitte & Associés et de co-Commissaire aux comptes Supplément de la société BEAS

Les mandats de la société Deloitte & Associés, Co-Commissaire aux comptes Titulaire, et de la société BEAS, Co-Commissaire aux comptes Supplément, arrivent à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale Ordinaire.

Il vous est proposé, **par la 6^e résolution**, sur recommandation du Comité d'Audit, de renouveler, pour une durée de six exercices prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes

de l'exercice 2021, le mandat de Co-Commissaire aux comptes Titulaire de la société Deloitte & Associés.

Il vous est proposé, **par la 7^e résolution**, sur recommandation du Comité d'Audit, de renouveler, pour la durée du mandat de la société Deloitte & Associés, le mandat de Co-Commissaire aux comptes Supplément de la société BEAS.

Il est rappelé que les mandats de la société SAINT HONORE BK & A en qualité de Co-Commissaire aux comptes Titulaire, et de SAINT HONORE SEREG en qualité de Co-Commissaire aux comptes Supplément, se poursuivent jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Fixation du montant des jetons de présence

La **8^e résolution** a pour objet de porter de 400 K€ à 500 K€ le montant global des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration pour l'exercice en cours et chacun des exercices suivants, jusqu'à ce qu'il en soit statué autrement.

Cette révision du montant maximum des jetons de présence vous est proposée afin de tenir compte de la nomination d'un nouvel administrateur au Conseil d'Administration et dans ses Comités. Elle vise également à anticiper l'élargissement du Conseil d'Administration, ce dernier poursuivant sa réflexion, notamment sur la féminisation de sa composition.

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à chacun des dirigeants mandataires sociaux

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015, Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, les 9^e, 10^e et 11^e résolutions visent à soumettre à la consultation de l'Assemblée Générale les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à chaque dirigeant mandataire social, à savoir : M. Jean-Claude Marian, Président du Conseil d'Administration, M. Yves Le Masne, Directeur Général, et M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué (l'ensemble de ces éléments sont détaillés dans le document de référence section Gouvernance d'Entreprise, rapport 2015 du Président du Conseil d'Administration).

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Jean-Claude Marian, Président du Conseil d'Administration

Éléments de la rémunération	Montants (bruts et avant impôts)	Présentation
Rémunération fixe	550 K€	Le Conseil d'Administration du 29 avril 2014, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a fixé la rémunération brute annuelle du Président du Conseil d'Administration à 550 K€. Le montant de cette rémunération est resté inchangé en 2015.
Jetons de présence	25 K€	Le montant versé à chaque administrateur est calculé conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

M. Jean-Claude Marian ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants :

- rémunération variable pluriannuelle ;
- rémunération exceptionnelle ;
- avantage en nature, stock-options, actions gratuites, retraite supplémentaire ;
- clause d'indemnité de départ, indemnité liée à une clause de non concurrence.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Yves Le Masne, Directeur Général

Éléments de la rémunération	Montants (bruts et avant impôts)	Présentation
Rémunération fixe	720 K€	Le Conseil d'Administration du 25 mars 2013, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a fixé la rémunération fixe annuelle brute de M. Le Masne à 720 K€ ; Cette rémunération est inchangée.
Rémunération variable	335 K€	La partie variable peut représenter 50 % de la partie fixe annuelle brute, pouvant aller jusqu'à 70 % en cas d'opérations ou circonstances que le Conseil d'Administration jugerait comme exceptionnelles. Les critères d'évaluation de la partie variable sont fixés comme suit : <ul style="list-style-type: none"> ● pour les trois quarts de cette part variable, sur la base d'objectifs quantitatifs (déterminés sur la base d'objectifs économiques et financiers) ; ● pour le solde, sur la base de critères qualitatifs.
Rémunération exceptionnelle	144 K€	
Jetons de présence	25 K€	Le montant versé à chaque administrateur est calculé conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'Administration
Indemnité de départ	Aucun montant dû ou versé	Conformément aux décisions du Conseil d'Administration des 25 mars 2013 et 25 avril 2013, approuvée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 20 juin 2013, M. Le Masne bénéficie d'une indemnité en cas de cessation de son mandat de Directeur Général dont le montant correspondra à vingt-quatre (24) mois de rémunération brute fixe et variable (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés) ; elle est soumise à des conditions de performances. Cette indemnité serait due en cas : <ul style="list-style-type: none"> ● de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'Administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ; ou ● de changement de contrôle (le changement de contrôle s'entendant de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci) ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné. Le paiement de cette indemnité serait également subordonné au respect de la condition suivante : la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédant celui du départ du mandataire concerné doit avoir été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle). Dans le cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédant était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible non exceptionnelle, le montant de l'indemnité serait réduit à proportion du taux d'atteinte des conditions susvisées, étant entendu qu'en-dessous d'un taux d'atteinte de 50 %, aucune indemnité ne serait versée. Aucune indemnité ne sera due si M. Le Masne peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les 6 mois suivant la fin de ses fonctions.
Régime de retraite supplémentaire	Néant	M. Le Masne bénéficie, comme les autres cadres de l'entreprise, de l'application du contrat de régime collectif de prévoyance et de prise en charge des frais de santé du personnel mis en place par le contrat Groupe.
Avantages en nature	3,5 K€	M. Le Masne bénéficie d'une voiture de fonction.
Assurance chômage	60,6 K€	Le Conseil d'Administration du 25 avril 2013 a renouvelé l'autorisation de la souscription d'une assurance chômage dont les primes sont à la charge de la Société.
Au cours de l'exercice 2015, M. Yves Le Masne n'a pas bénéficié de stock-options, d'actions gratuites, de retraite supplémentaire, d'indemnité liée à une clause de non concurrence.		

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué

Éléments de la rémunération	Montants (bruts et avant impôts)	Présentation
Rémunération fixe	640 K€	Le Conseil d'Administration du 17 novembre 2015, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a fixé la rémunération fixe annuelle brute de M. Brdenk à 640 K€.
Rémunération variable	297,6 K€	<p>La partie variable peut représenter 50 % de la partie fixe annuelle brute, pouvant aller jusqu'à 70 % en cas d'opérations ou circonstances que le Conseil d'Administration jugerait comme exceptionnelles.</p> <p>Les critères d'évaluation de la partie variable sont fixés comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● pour les ¾ de cette part variable, sur la base d'objectifs quantitatifs (déterminés sur la base d'objectifs économiques et financiers) ; ● pour le solde, sur la base de critères qualitatifs.
Rémunération exceptionnelle	128 K€	
Jetons de présence	Néant	M. Brdenk ne perçoit pas de jetons de présence.
Indemnité de départ	Aucun montant dû ou versé	<p>Conformément aux décisions du Conseil d'Administration des 25 mars 2013 et 25 avril 2013, approuvées par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 20 juin 2013, M. Brdenk bénéficie d'une indemnité en cas de cessation de son mandat de Directeur Général Délégué dont le montant correspondra à vingt-quatre (24) mois de rémunération brute fixe et variable (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés) ; elle est soumise à des conditions de performances.</p> <p>Cette indemnité serait due en cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'Administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ; 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. <p>Le paiement de cette indemnité serait également subordonné au respect de la condition suivante : la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédant celui du départ du mandataire concerné doit avoir été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle).</p> <p>Dans le cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédant était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible non exceptionnelle, le montant de l'indemnité serait réduit à proportion du taux d'atteinte des conditions susvisées, étant entendu qu'en-dessous d'un taux d'atteinte de 50 %, aucune indemnité ne serait versée.</p> <p>Aucune indemnité ne sera due si M. Brdenk peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les 6 mois suivant la fin de ses fonctions.</p>
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Le Conseil d'Administration du 25 mars 2013 a autorisé l'application du contrat de régime collectif de prévoyance et de prise en charge des frais de santé du personnel mis en place par le contrat Groupe, au bénéfice de M. Brdenk.
Avantages en nature	4,5 K€	Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 20 juin 2013. M. Brdenk bénéficie d'une voiture de fonction.
Assurance chômage	60,6 K€	Le Conseil d'Administration du 25 mars 2013 a autorisé la souscription d'une assurance chômage dont les primes sont prises en charge par la Société. Cette souscription est effective à compter du 1 ^{er} janvier 2014. Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 20 juin 2013.
<p>Au cours de l'exercice 2015, M. Jean-Claude Brdenk n'a pas bénéficié de stock-options, d'actions gratuites, de retraite supplémentaire, d'indemnité liée à une clause de non concurrence.</p>		

Ratification du transfert du siège social de la société

Il vous est demandé, par la **12^e résolution**, de ratifier la décision prise par le Conseil d'Administration dans sa séance du 10 février 2016 de transférer le siège social de la Société au 12 rue Jean Jaurès 92813 PUTEAUX.

IV. AUTORISATION EN VUE DE L'ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS (13^e RÉSOLUTION À TITRE ORDINAIRE)

Acquisition par la Société de ses propres actions – 13^e résolution (à titre ordinaire)

L'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2015 a autorisé le Conseil d'Administration à opérer sur les titres de la Société. L'utilisation du programme au cours de l'exercice 2015 est décrite au chapitre 2, section 2.2.10 *Programme de rachat d'actions*.

Nous vous proposons, par la **13^e résolution**, de renouveler l'autorisation annuelle donnée au Conseil d'Administration lui permettant de procéder à l'acquisition des actions de la Société en application des dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, en vue notamment :

- * d'animer le marché ou assurer la liquidité de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers, étant précisé que le nombre d'actions ainsi rachetées correspondra, pour la limite de 10 % prévue ci-dessous, au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;
- * d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour les attribuer aux salariés et/ou aux mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés du Groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, de l'attribution d'options d'achats ou de souscription d'actions, de l'attribution gratuite d'actions ou de la cession d'actions à leurs profits ;
- * de remettre tout ou partie des actions acquises lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par conversion, exercice, remboursement, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière, dans le cadre de la réglementation boursière ;

- * d'annuler tout ou partie des actions acquises par réduction du capital dans les conditions prévues par le Code de commerce, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire de la quatorzième résolution ;
- * d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à titre d'échange, de paiement ou autre, dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans le respect de la pratique de marché autorisée par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- * plus généralement, de réaliser toute opération afférente aux opérations de couverture et toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée, par la réglementation en vigueur.

Cette autorisation serait valable pour une durée de dix-huit mois et remplacerait, pour la partie non autorisée, l'autorisation de même nature donnée par l'Assemblée Générale du 23 juin 2015.

Elle permettrait de mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société, avec les caractéristiques suivantes :

- * Part maximale du capital dont le rachat serait autorisé :
 - * 10 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société ;
- * Prix maximum d'achat : 100 € ;
- * Montant global maximal affecté au programme : à titre indicatif, au 31 mars 2016 et sur la base du capital social constaté le 1^{er} janvier 2016, sans tenir compte des actions déjà détenues, ce montant serait de 602 736 910 € ;
- * Modalités des rachats : l'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être effectués et payés par tous moyens dans le respect de la réglementation en vigueur, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, notamment de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat qui pourrait être réalisée par ce moyen), par le recours à des options ou autres instruments financiers dérivés, dans tous les cas soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, et aux époques que le Conseil d'Administration appréciera, hors période d'offre publique sur le capital de la Société.

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

8.2.2 Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

V. AUTORISATION EN VUE DE L'ANNULATION DES ACTIONS ACQUISES PAR LA SOCIÉTÉ (14^e RÉSOLUTION À TITRE EXTRAORDINAIRE)

Annulation des actions acquises par la Société – 14^e résolution (à titre extraordinaire)

Aux termes de la **14^e résolution**, il vous est proposé de renouveler à votre Conseil d'Administration l'autorisation qui lui avait été consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2015, pour une durée de 18 mois, d'annuler tout ou partie des actions acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Conformément aux dispositions légales, les actions ne pourront être annulées que dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois.

L'annulation d'actions entraînant une réduction du capital social, et par conséquent une modification des statuts, cette résolution est soumise aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée Générale Extraordinaire.

Nous vous précisons qu'il n'a été, à ce jour, procédé à aucune annulation d'action.

VI. RENOUVELLEMENT DES DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES POUR ÉMETTRE DES ACTIONS OU DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL (15^e À 27^e RÉSOLUTIONS, À TITRE EXTRAORDINAIRE)

Le Conseil d'Administration vous propose de lui consentir des délégations de compétence et autorisations, lui permettant d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, et de choisir, en fonction des conditions de marché, les moyens les plus adaptés au financement du Groupe. En effet, ces délégations et autorisations apporteraient à votre Conseil la flexibilité nécessaire à l'effet de procéder, en fonction du contexte du marché, aux opérations de financement les plus avantageuses au développement du Groupe.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Les **résolutions 15 à 24** visent des délégations et autorisations financières permettant d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital social et entrant dans le plafond global défini à la **25^e résolution**.

Les **26^e et 27^e résolutions**, qui n'entrent pas dans le plafond global, porte la première, sur la délégation de compétence pour augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes et la deuxième, sur la délégation de compétence pour émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution des titres de créance ne donnant pas lieu à une augmentation de capital.

Ces nouvelles délégations annuleraient et remplaceraient, pour leur fraction non utilisée, les délégations précédemment votées par vos Assemblées Générales des 25 juin 2014, 23 juin 2015 et 6 novembre 2015 et ayant le même objet.

Nous vous rappelons que le tableau rendant compte de l'ensemble des autorisations votées par ces Assemblées Générales et de leur utilisation figure dans le document de référence au chapitre 2, section 2.2.3 *Délégations consenties par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration*.

DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES ENTRANT DANS LE PLAFOND GLOBAL (15^e A 25^e RÉSOLUTIONS, À TITRE EXTRAORDINAIRE)

Les **résolutions 15 à 24** prévoient des délégations et autorisations faisant chacune l'objet d'un plafond spécifique, l'ensemble de ces sous-plafonds venant s'imputer sur le plafond global prévu par la **25^e résolution**.

Plafond global

La **25^e résolution** prévoit un plafond global pour les délégations prévues par les résolutions 15 à 24 ; ce plafond se décompose comme suit :

- * le montant nominal total maximum cumulé des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder un plafond de 30 M€ ;
- * le montant nominal total maximum des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder un plafond de 1 000 M€.

Le tableau ci-après synthétise les résolutions financières 15 à 25, prévoyant chacune un sous-plafond, qui entrent dans le plafond global :

Nature des autorisations	Montant nominal global maximum	Durée de validité
15^e résolution – Émissions, avec maintien 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 créance.	<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
16^e résolution – Émission, avec suppression 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, par offre au public	<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
17^e résolution – Émission, avec suppression du DPS , d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par placements privés visés au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	<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
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	26 mois
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	<ul style="list-style-type: none"> ● Dans la limite de 10 % du capital ● Montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 € 	26 mois
20^e résolution – Émission de titres financiers et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société, avec suppression du DPS	<ul style="list-style-type: none"> ● Montant nominal global des augmentations de capital : 30 000 000 € 	26 mois
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)	<ul style="list-style-type: none"> ● Dans la limite de 15 % de l'émission initiale ● Montant s'imputant sur chacune des émissions décidées en application des 15^e à 18^e résolutions 	26 mois
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 €	26 mois
23^e résolution – Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, aux mandataires sociaux et salariés, avec suppression du DPS	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	26 mois
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	<ul style="list-style-type: none"> ● Nombre total d'options pouvant être consenties ne pouvant donner droit à souscrire ou acquérir plus de 460 000 actions 	26 mois
25^e résolution – Plafond Global des augmentations de capital réalisées en vertu des résolutions 15 à 22	<ul style="list-style-type: none"> ● montant nominal maximum : 30 000 000 € ● montant nominal maximal des titres de créances : 1 000 000 000 € 	

Principales caractéristiques des opérations envisagées

ÉMISSIONS AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES (15^e RÉSOLUTION)

Par la **15^e résolution**, il vous est proposé, en application notamment des articles L. 225-129-2 et L. 228-92 du Code de commerce, de déléguer à votre Conseil d'Administration la compétence de décider, dans un délai de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale, avec maintien du droit préférentiel de souscription, une ou plusieurs émissions d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à une quotité du capital de votre Société, ou d'une société dont elle possède plus de la moitié du capital social.

Les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées pourront avoir lieu dans la limite d'un plafond global d'augmentation de capital social de 30 M€, correspondant à 39,82 % du capital de votre Société au 31 décembre 2015.

En outre, le montant nominal total maximum des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder un plafond de 750 M€.

Ces montants s'imputeront sur les montants des plafonds globaux fixés à la **25^e résolution**.

Les actionnaires pourront exercer leur droit préférentiel de souscription dans les conditions prévues par la loi, à titre irréductible, et le cas échéant à titre réductible dans les conditions que le Conseil d'Administration arrêtera.

La décision d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital (comme par exemple des obligations à bon de souscription d'actions ou des obligations convertibles) emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit en application des dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

ÉMISSIONS AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES (16^e À 20^e RÉSOLUTIONS)

16^e et 17^e résolutions

Votre Conseil d'Administration sollicite auprès de votre Assemblée Générale les délégations de compétence à l'effet d'émettre, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, des actions de la Société, et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou/et à terme au capital de la Société ou d'une filiale, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, dans le cadre d'offre au public (**16^e résolution**) et/ou par offres visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, c'est-à-dire par placements privés au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs (**17^e résolution**). La durée de validité de chacune de ces autorisations serait de 26 mois.

Les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sur la base de chacune de ces résolutions pourront avoir lieu dans la limite d'un plafond global de capital social de 7,5 M€, correspondant à environ 10 % du capital de votre Société au 31 décembre 2015.

En outre, le montant nominal total maximum des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder un plafond de 500 M€.

Ces montants s'imputeront sur les montants des plafonds globaux fixés à la **25^e résolution**.

Pour atténuer les conséquences d'une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, la **16^e résolution**

(émission dans le cadre d'une offre au public) prévoit que le Conseil pourra accorder aux actionnaires un délai de priorité pour souscrire aux actions émises.

Le prix d'émission des titres émis sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de la fixation du prix de l'émission qui prévoient actuellement un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % (article R. 225-119 du Code de commerce).

18^e résolution

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 du Code de commerce, votre Conseil d'Administration vous propose, à la **18^e résolution**, de l'autoriser à émettre, dans la limite de 10 % du capital par période de 12 mois, des actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs donnant accès, immédiatement ou/et à terme, au capital de la Société ou d'une Filiale, sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre de la **seizième** ou **dix-septième résolution** de la présente Assemblée, en dérogeant aux conditions de fixation de prix prévues par lesdites résolutions et à déterminer le prix conformément aux conditions suivantes : soit la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société le jour précédant la fixation du prix de l'émission, soit la moyenne pondérée des cours de l'action choisis parmi tout ou partie des soixante dernières séances de bourse sur le marché NYSE-Euronext à Paris précédant la fixation du prix de l'émission, dans les deux cas, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %. En tout état de cause, les sommes à percevoir pour chaque action seront au moins égales à la valeur nominale.

Le montant nominal de l'augmentation du capital de la Société résultant de la mise en œuvre de la **18^e résolution** s'imputerait sur le plafond prévu selon le cas, dans la **16^e** ou **17^e résolution** de la présente Assemblée Générale.

19^e et 20^e résolutions

Il convient d'envisager également la possibilité d'acquisitions payées en titres financiers :

- * soit pour rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières, dans un contexte où les actions apportées à ORPEA ne seraient pas négociées sur un marché réglementé ou équivalent (**19^e résolution**) ; ces émissions d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société susceptibles d'être réalisées en rémunération d'apport en nature sont plafonnées à 10 % du capital (quotité étant appréciée à la date à laquelle le Conseil d'Administration fera usage de la délégation) pour les augmentations de capital, et à 500 M€ pour le montant nominal total maximum des titres de créances ;
- * soit à l'occasion d'une offre publique d'échange initiée par la Société (**20^e résolution**). Le montant nominal total des augmentations de capital susceptible d'être réalisées ne pourra être supérieur à 30 M€ ;

Le plafond des augmentations de capital pouvant résulter de chacune de ces résolutions s'imputerait sur le plafond global prévu par la **25^e résolution**.

Ces délégations emporteraient suppression, au profit des titulaires des titres ou valeurs mobilières objets des apports en nature ou de l'offre publique d'échange, du droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ou valeurs mobilières.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

ÉMISSIONS ADDITIONNELLES, AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES, PAR APPLICATION DE LA CLAUSE DE SURALLOCATION (21^e RÉSOLUTION)

Par la **21^e résolution**, le Conseil d'Administration sollicite en outre de votre Assemblée Générale, conformément aux dispositions de l'article L.225-135-1 du Code de commerce, une autorisation pour augmenter le montant initial d'une augmentation de capital (réalisée avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, soit donc par application des **15^e à 18^e résolutions**) dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour celle-ci.

Cette autorisation pourrait trouver à s'appliquer notamment dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration constaterait une demande excédentaire de souscription, et déciderait en conséquence d'octroyer une option de surallocation conformément aux pratiques de marché (« *green shoe* »). Le montant supplémentaire d'augmentation de capital susceptible de résulter de la mise en œuvre de la **21^e résolution** s'imputant sur les plafonds respectifs des **15^e à 18^e résolutions**, cette autorisation consentie au Conseil d'Administration ne pourrait, en aucune façon, avoir pour effet d'augmenter les plafonds décrits ci-dessus.

AUTORISATIONS EN FAVEUR DES SALARIÉS ET MANDATAIRES DU GROUPE (22^e À 24^e RÉSOLUTIONS)

Le Groupe estime important de pouvoir associer l'ensemble des salariés et mandataires sociaux du Groupe à son développement, et de créer un sentiment d'appartenance en rapprochant leurs intérêts de ceux des actionnaires de la Société, il vous est donc proposé de consentir à votre Conseil des autorisations lui permettant de procéder à des émissions de titres de capital réservés aux adhérents d'un plan épargne d'entreprise et/ou d'octroyer des options et/ou des actions gratuites aux membres du personnel salarié et aux mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées.

Le renouvellement des autorisations pour l'octroi des options et/ou des actions gratuites permettrait d'aligner leur durée sur les autres autorisations de nature financière et donc leur renouvellement au même moment.

Autorisation au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à des émissions de titres de capital dans les conditions de l'article L.3332-18 du Code du travail (22^e résolution)

Par la **22^e résolution**, il vous est proposé de déléguer, pour une durée de 26 mois, au Conseil d'Administration, le pouvoir de procéder à des augmentations du capital de la Société, par l'émission d'actions ordinaires, de titres et/ou de toutes valeurs mobilières de la Société, donnant accès, dans la limite de 400 000 € de montant nominal, à des actions ordinaires de la Société réservées :

- * aux salariés, aux anciens salariés et/ou aux mandataires sociaux, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires applicables, de la Société et/ou des sociétés ou groupements, français ou étrangers, qui lui sont liés au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce ;
- * aux salariés, anciens salariés et/ou mandataires sociaux, lorsque ces derniers adhèrent à un plan d'épargne d'entreprise et remplissent, en outre, les autres conditions éventuellement imposées par le Conseil d'Administration.

Cette décision supprimerait le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions à émettre au profit des bénéficiaires mentionnés ci-dessus, laquelle emporterait renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription aux actions auxquels les titres émis, sur le fondement de la présente délégation, donnent droit.

Le prix de souscription des actions émises en vertu de la présente délégation sera déterminé dans les conditions prévues par les dispositions des articles L.3332-19 et suivants du Code du travail.

Le prix de souscription des actions émises en vertu de la présente délégation sera déterminé dans les conditions prévues par les dispositions des articles L.3332-19 et suivants du Code du travail, étant entendu que la décote fixée, en application des articles précités, par rapport à une moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur NYSE Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, ne pourra excéder 20 %.

Cette délégation serait donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale et priverait d'effet la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2014. Il convient de rappeler que la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2014 n'a pas été utilisée.

Autorisation au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre (23^e résolution)

La **23^e résolution** permettrait à votre Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement à un salarié ou un dirigeant mandataire social des actions existantes ou à émettre.

L'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendrait définitive soit (i) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale d'un an, ces bénéficiaires devant conserver lesdites actions pendant une durée minimale de conservation d'un an à compter de l'expiration de la période d'acquisition, 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.

Conformément à la loi, votre Conseil d'Administration aura également à décider à l'égard des bénéficiaires dirigeants tels que définis par la loi, soit que les actions attribuées gratuitement ne peuvent être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

Le nombre total d'actions qui seraient éventuellement attribuées gratuitement ne pourra excéder 0,5 % du capital social de la Société.

Les attributions gratuites d'actions aux mandataires sociaux ne pourraient excéder un sous-plafond égal à 0,2 %.

Cette délégation serait donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale et priverait d'effet la délégation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 novembre 2015. Il convient de rappeler que la délégation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 novembre 2015 n'a pas été utilisée.

Autorisation donnée au Conseil d'Administration de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions aux mandataires sociaux et salariés (24^e résolution)

Par la **24^e résolution**, il vous est proposé d'autoriser le Conseil d'Administration à consentir des options donnant droit, à son choix, soit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre par voie d'augmentation de capital, soit à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués par celle-ci, au bénéfice de membres du personnel salariés, de mandataires sociaux, de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées.

Le nombre maximum total d'options pouvant être consenties en vertu de cette autorisation ne pourra excéder 460 000 actions.

Les attributions d'options de souscription et/ou d'achat d'actions aux mandataires sociaux ne pourraient excéder un sous-plafond égal à 0,2 %.

Cette autorisation serait valable pour une durée de 26 mois.

Le prix de souscription sera fixé par le Conseil d'Administration au jour où l'option sera consentie, sans qu'il puisse être inférieur au montant minimum fixé dans l'un et l'autre cas par la loi en vigueur audit jour.

DÉLÉGATION FINANCIÈRE N'ENTRANT PAS DANS LE PLAFOND GLOBAL : AUGMENTATION DE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES OU PRIMES (26^e RÉOLUTION, À TITRE EXTRAORDINAIRE)

Par la **26^e résolution**, votre Conseil d'Administration sollicite de votre Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires, le renouvellement de la délégation de compétence pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, dans la limite d'un montant nominal maximum de trente millions d'euros (30 000 000 €).

L'existence d'un plafond distinct et autonome est justifiée puisque ces augmentations n'entraîneraient aucune dilution pour les actionnaires et seraient sans modification du volume des fonds propres de la Société (augmentations intervenant soit par l'attribution gratuite d'actions nouvelles aux actionnaires, soit par l'augmentation du nominal des actions existantes).

Cette délégation, d'une durée de 26 mois, mettrait fin à la précédente délégation accordée lors de l'Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2014.

VII. DÉLÉGATIONS POUR ÉMETTRE DES VALEURS MOBILIÈRES NE DONNANT PAS ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL (27^e RÉOLUTION, À TITRE EXTRAORDINAIRE)

Par la **27^e résolution**, il vous est proposé de renouveler la délégation de compétence pour émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances et ne donnant pas lieu à une augmentation de capital de la Société, pour un montant nominal maximum de 500 000 000 €.

Il est précisé que ce plafond est distinct et autonome de celui prévu par les **15^e, 16^e et 17^e résolutions**, et du plafond global fixé par la **25^e résolution**.

Cette délégation couvre les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances telles que, par exemple, les obligations à bons de souscription d'obligations ou des obligations convertibles ou remboursables en un autre titre de nature obligataire.

Une telle délégation permettra ainsi d'élargir le cadre de la politique financière du Groupe.

En cas d'adoption de cette résolution, votre Conseil pourra fixer les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre ainsi que des titres de créance auxquels les valeurs mobilières donneraient droit à attribution, et notamment leur valeur nominale et leur date de jouissance même rétroactive, leur prix d'émission, le cas échéant avec prime, leur taux d'intérêt, fixe et/ou variable, et leur date de paiement, ou en cas de titres à taux variable, les modalités de détermination de leur taux d'intérêt, ou encore les conditions de capitalisation de l'intérêt.

La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois.

VIII. MODIFICATIONS STATUTAIRES (28^e RÉOLUTION ET 29^e, À TITRE EXTRAORDINAIRE)

Modification de l'article 25 des statuts de la Société

Par la **28^e résolution**, il vous est proposé de modifier l'article 25, alinéa 25.1, afin de supprimer la mention relative au délai légal pour établir la liste des personnes habilitées à participer aux Assemblées Générales des actionnaires (date appelée « record date »).

Les statuts de la Société stipulent qu'il s'agit du troisième jour.

Or, l'article R. 225-85 du Code de commerce, dans sa version issue du décret du 8 décembre 2014, a modifié la date d'établissement de la liste des personnes habilitées à participer à l'Assemblée Générale des actionnaires, la record date étant passé de trois à deux jours.

Les nouvelles dispositions étant d'ordre public, la Société les avait déjà appliquées.

Cependant, il convient de mettre à jour les statuts de la Société. Il apparaît plus opportun de supprimer toute mention concernant les délais à prendre en compte, afin de permettre à la Société d'être toujours en ligne avec les évolutions législatives sur ce point et ainsi d'éviter toute contradiction avec les statuts.

Il vous est donc proposé de supprimer le délai indiqué à l'article 25 des statuts et de prévoir que « *le droit des actionnaires de participer aux Assemblées Générales () est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire () dans les délais légaux* ».

Modification de l'article 29 des statuts de la Société

Par la **29^e résolution**, nous vous proposons d'introduire dans les statuts de la Société la possibilité pour l'Assemblée Générale d'offrir aux actionnaires, pour le paiement du dividende, le choix entre un paiement en numéraire ou en actions de la Société, de tout ou partie des acomptes sur dividendes ou des dividendes, ceci dans les conditions légales et réglementaires.

Il est rappelé que, dans le cas où votre Assemblée viendrait à décider de proposer un dividende en action, il ne s'agira que d'une offre, chaque actionnaire pouvant, s'il le juge préférable, ne pas donner suite à cette offre et demander que son dividende lui soit réglé en numéraire.

Il vous est en conséquence proposé d'introduire, à l'article 29 des Statuts, cette possibilité pour l'Assemblée Générale d'offrir, pour le paiement du dividende, aux actionnaires le choix entre un paiement en numéraire ou un paiement en actions.

IX. POUVOIRS POUR L'ACCOMPLISSEMENT DES FORMALITÉS (30^e RÉOLUTION)

La dernière résolution qui vous est proposée est destinée à conférer les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités consécutives à la tenue de la présente Assemblée Générale.



8.3 PROJET DE RÉOLUTIONS

8.3.1 Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

PREMIÈRE RÉOLUTION (APPROBATION DES COMPTES ANNUELS DE L'EXERCICE 2015)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et de ses annexes, du rapport du Président du Conseil d'Administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce et des rapports des Commissaires aux comptes, approuve, tels qu'ils lui ont été présentés, les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015 faisant ressortir un bénéfice de 11 238 593,97 €.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale prend acte de ce que le montant des dépenses et charges visées aux articles 39-4 et 39-5 du Code Général des Impôts engagées par la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 s'est élevé à 75 439 € et que le montant de l'impôt supporté par la Société à raison de la non-déductibilité de ces charges s'élève à 28 670 €.

DEUXIÈME RÉOLUTION (APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2015)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et de ses annexes, et du rapport des Commissaires aux comptes, approuve, tels qu'ils lui ont été présentés, les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2015 faisant ressortir un bénéfice net de 126 585 655 €.

TROISIÈME RÉOLUTION (AFFECTATION DU RÉSULTAT)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide d'affecter le bénéfice, qui s'élève à 11 238 593,97 €, comme suit :

- * le bénéfice, qui s'élève à 11 238 593,97 € ;
- * En affectant la réserve légale à hauteur de 561 930,00 € :
 - * le solde, soit 10 676 663,97 € ;
 - augmenté :
 - 1) du poste « Report à nouveau » antérieur, soit 901 676,38 €,
 - 2) du poste « Autres réserves » 3 065 578,08 €,
 - 3) des postes :
 - « Primes de fusion », à hauteur de 165 708,70 €,
 - « Primes d'apport », à hauteur de 19 303 407,41 €,
 - « Primes conversion obligations », à hauteur de 20 600 000,00 €,
 - formant un montant total distribuable de 54 713 034,54 € ;
- * à la distribution en numéraire d'un dividende de 0,90 € à chacune des 60 273 691 actions composant le capital social au 1^{er} janvier 2015, soit 54 246 321,90 € ;
- * le solde, au compte « Report à nouveau », soit 466 712,64 €.

Ce dividende sera mis en paiement le 11 juillet 2016, étant précisé que les actions autodétenues par la Société au jour du détachement

du coupon ne percevront pas le dividende et que les sommes correspondantes seront affectées au compte « Report à nouveau ». En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 60 273 691 actions composant le capital au 1^{er} janvier 2016, le Conseil d'Administration pourra ajuster le montant global du dividende par prélèvement sur le compte « Report à nouveau ».

Le dividende proposé est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3 2 du Code général des impôts.

L'Assemblée Générale donne acte au Conseil d'Administration du rappel des distributions qui ont été effectuées au titre des trois derniers exercices clos, tel que résumé dans le tableau ci-dessous :

Exercice	Dividende net à l'encaissement (en euros)	Revenu distribué éligible pour sa totalité à abattement de 40 % (en euros)*	Total (en euros)
2012	0,60	0,60	0,60
2013	0,70	0,70	0,70
2014	0,80	0,80	0,80

* Le dividende annuel était éligible à l'abattement bénéficiant aux seules personnes physiques fiscalement domiciliées en France conformément aux dispositions de l'article 158.3 alinéa 2 du Code général des impôts.

QUATRIÈME RÉOLUTION (PRÉSENTATION DU RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS VISÉS AUX ARTICLES L. 225-38 ET S. DU CODE DE COMMERCE – APPROBATION DES DITES CONVENTIONS)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-38 et suivants du Code de commerce et statuant sur ce rapport, approuve ledit rapport ainsi que les conventions qui y sont décrites.

CINQUIÈME RÉOLUTION (NOMINATION D'UN NOUVEL ADMINISTRATEUR)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, nomme M. Christian HENSLEY en qualité d'administrateur pour une durée de quatre (4) années.

Son mandat viendra à expiration à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

SIXIÈME RÉOLUTION (ARRIVÉE DU TERME DU MANDAT DE LA SOCIÉTÉ DELOITTE & ASSOCIÉS, CO-COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, prend acte de ce que le mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société Deloitte & Associés vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société Deloitte & Associés, ayant son siège social 185 C avenue Charles de Gaulle 92200 NEUILLY SUR SEINE, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

SEPTIÈME RÉSOLUTION (ARRIVÉE DU TERME DU MANDAT DE LA SOCIÉTÉ BEAS, CO-COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, prend acte de ce que le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de la société BEAS vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de la société BEAS, ayant son siège social 195 avenue Charles de Gaulle 92200 NEUILLY SUR SEINE, pour la durée du mandat de la société Deloitte & Associés.

HUITIÈME RÉSOLUTION (FIXATION DU MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de fixer à 500 000 € le montant global annuel des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration pour l'exercice en cours et chacun des exercices suivants, étant précisé que ce montant restera en vigueur jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

NEUVIÈME RÉSOLUTION (AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À M. JEAN-CLAUDE MARIAN, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, consultée en application du paragraphe 2.4.3 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF et connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à M. Jean-Claude MARIAN, Président du Conseil d'Administration, tels que figurant dans le document de référence 2015 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

DIXIÈME RÉSOLUTION (AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À M. YVES LE MASNE, DIRECTEUR GÉNÉRAL)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, consultée en application du paragraphe 2.4.3 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF et connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à M. Yves LE MASNE, Directeur Général, tels que figurant dans le document de référence 2015 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

ONZIÈME RÉSOLUTION (AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À M. JEAN-CLAUDE BRDENK, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, consultée

en application du paragraphe 2.4.3 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF et connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à M. Jean-Claude BRDENK, Directeur Général Délégué, tels que figurant dans le document de référence 2015 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

DOUZIÈME RÉSOLUTION (RATIFICATION DU TRANSFERT DU SIÈGE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, ratifie la décision prise par le Conseil d'Administration en date du 10 février 2016 de transférer le siège social de la Société au 12 rue Jean Jaurès 92813 Puteaux, ainsi que la modification corrélative de l'article 4 des statuts qui en résulte.

TREIZIÈME RÉSOLUTION (AUTORISATION CONSENTIE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE PERMETTRE À LA SOCIÉTÉ D'INTERVENIR SUR SES PROPRES ACTIONS)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du descriptif du programme de rachat d'actions établi conformément aux dispositions des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, autorise, dans les conditions prévues par l'article L. 225-209 et suivants du Code de commerce, le Conseil d'Administration à acquérir, en une ou plusieurs fois et par tout moyen, un nombre d'actions de la Société représentant jusqu'à 10 % du nombre des actions composant le capital social de la Société à tout moment.

La présente autorisation a pour objet de permettre à la Société d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres prévues par la loi en vue, notamment :

- a) d'animer le marché ou d'assurer la liquidité de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- 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 ses actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange ou de toute autre manière à l'attribution des actions de la Société, dans le cadre de la réglementation boursière ;
- d) de les annuler 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 l'échange, ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance ou de toute autre opération qui viendrait à être autorisée par la réglementation en vigueur ; ou
- f) la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par la loi ou par l'Autorité des marchés financiers.

L'Assemblée Générale décide que la Société ne pourra pas utiliser la présente résolution et poursuivre l'exécution de son programme de rachat en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société.



L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être effectués et payés par tout moyen, sur les marchés réglementés ou les systèmes multilatéraux de négociation, notamment dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu par la Société avec un prestataire de service d'investissement, sous réserve du respect de la réglementation en vigueur, y compris de gré à gré et par bloc d'actions, par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, par la mise en place de stratégies optionnelles (achat et vente d'options d'achat et de vente et toutes combinaisons de celles-ci dans le respect de la réglementation applicable), et aux époques que le Conseil d'Administration ou, le cas échéant, la personne agissant sur la délégation du Conseil d'Administration, appréciera. La part du programme de rachat pouvant être effectuée par transactions de blocs n'est pas limitée.

L'Assemblée Générale fixe les limites suivantes à l'utilisation de la présente autorisation par le Conseil d'Administration :

- a) le prix maximum d'achat, hors frais d'acquisition, ne pourra être supérieur à 100 (cent) € par action ;
- b) le nombre maximum d'actions pouvant être acquises ne pourra excéder 10 % du nombre total d'actions émises ; étant précisé que cette limite s'apprécie à la date des rachats afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme. Le nombre

d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite correspondant au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme ; et

- c) le montant maximal susceptible d'être consacré à ces achats serait ainsi de 602 736 900 (six cent deux millions sept cent trente-six mille neuf cents) €.

Ces limites sont fixées sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires.

La présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, en vue de mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, et notamment pour passer tous ordres de bourse, signer tous actes d'achat, d'échange ou de transfert, conclure tous accords, effectuer toutes déclarations et formalités, procéder à tous ajustements prévus ci-dessus et, d'une manière générale, faire le nécessaire pour l'application de la présente autorisation.

Cette résolution prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

8.3.2 Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

QUATORZIÈME RÉSOLUTION (RENOUVELLEMENT DE L'AUTORISATION CONSENTIE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE RÉDUIRE LE CAPITAL PAR ANNULLATION D'ACTION PROPRES DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée Générale Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce :

1. Autorise le Conseil d'Administration, à annuler, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, toute quantité d'actions autodétenues qu'il décidera, dans les limites autorisées par la loi, soit à ce jour, dans la limite de 10 % du capital social de la Société par période de vingt-quatre mois, étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale, et à réduire corrélativement le capital social ;
2. Fixe à dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale la durée de validité durant laquelle cette autorisation peut être utilisée par le Conseil d'Administration ;
3. Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi, la présente résolution, et notamment :
 - a) procéder à l'annulation des actions et à la ou aux réductions de capital en résultant,
 - b) en arrêter le montant définitif, en fixer les modalités et en constater la réalisation,
 - c) imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes disponibles y compris sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé, et

- d) procéder aux modifications corrélatives des statuts, et d'une manière générale, faire le nécessaire, le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation ;

4. Prend acte que la présente autorisation prive d'effet, pour la période non écoulée, et remplace l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2015 dans sa quinzième résolution.

QUINZIÈME RÉSOLUTION (DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE DÉCIDER L'ÉMISSION, AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES, D'ACTION DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT DROIT À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée Générale Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément notamment aux articles L. 225-127, L. 225-129 et suivants du Code de commerce et notamment des articles L. 225-129-2 et L. 225-132 dudit Code et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, soit en euros, soit en toute autre devise ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires de la Société, de tous titres financiers et/ou de toutes valeurs mobilières diverses, de quelque nature que ce soit donnant accès immédiatement ou/et à terme, à tout moment ou à dates fixes, à des actions ordinaires nouvelles ou existantes de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, dont la souscription pourra être opérée soit

en espèces, soit par compensation de créances certaines, liquides et exigibles sur la Société, soit à titre gratuit, étant précisé que la présente délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions en application de l'article L. 228-93 du Code de commerce.

Les titres financiers donnant accès au capital de la Société, ou d'une société liée dans les conditions de l'article L. 228-93 du Code de commerce, pourront consister notamment en des titres de créance ou être associés à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires, et pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou indéterminée, être émis en euros ou en devises ou en toute unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ;

2. Fixe, en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :

- a)** le montant nominal total des augmentations de capital, immédiates ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation, à 30 000 000 (trente millions) € ou sa contre-valeur dans toute autre devise ou unité autorisée, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs des valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, et
- b)** le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, à 750 000 000 (sept cent cinquante millions) € ou à sa contre-valeur dans toute autre devise ou unité autorisée, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu ;

Ces montants s'imputeront sur les montants du plafond global fixés à la vingt-cinquième résolution.

3. En cas d'usage par le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de la présente délégation de compétence :

- a)** décide que les actionnaires auront, proportionnellement au nombre de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions et valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution et que le Conseil d'Administration pourra instituer au profit des actionnaires un droit de souscription à titre réductible aux titres ainsi émis ou aux valeurs mobilières émises, qui s'exercera proportionnellement à leurs droits de souscription et dans la limite de leurs demandes,
- b)** décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-134 du Code de commerce, que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission telle que définie ci-dessus, le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- * limiter, conformément et dans les conditions prévues par la loi, l'émission au montant des souscriptions reçues, sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois-quarts de l'émission considérée ou tout autre seuil qui serait fixé par la loi,
- * répartir librement tout ou partie des titres non souscrits à titre irréductible et le cas échéant, à titre réductible, et
- * offrir au public tout ou partie des titres non souscrits,

c) prend acte que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de titres donnant accès, ou pouvant donner accès, à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces titres donnent droit ; et

d) décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes, étant précisé que le Conseil d'Administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;

4. Décide que le Conseil d'Administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi, la présente délégation, et notamment :

- a)** fixer les conditions de la ou des émissions, et notamment les formes et caractéristiques des valeurs mobilières, déterminer le montant à émettre dans les limites visées ci-dessus, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime d'émission,
- b)** décider ou non que les titres de capital non souscrits à titre irréductible seront attribués à ceux qui auront souscrit un nombre de titres supérieur à celui auquel ils pouvaient prétendre souscrire à titre préférentiel, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leurs demandes,
- c)** prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur,
- d)** procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et de fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant à terme accès au capital social conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements,
- e)** fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
- f)** à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et
- g)** d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation des titres, à la bonne fin et au service financier des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

5. Décide qu'en cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, notamment pour décider de leur prix d'émission avec ou sans prime, leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur devise d'émission, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions ordinaires de la Société ;

1

2

3

4

5

6

7

8

9

6. Le Conseil d'Administration rendra compte, par voie de rapport complémentaire certifié par les Commissaires aux comptes, de l'utilisation de cette délégation, décrivant notamment les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective sur la situation de l'actionnaire ;
7. L'Assemblée Générale fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente délégation, qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

SEIZIÈME RÉSOLUTION (DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE DÉCIDER, L'ÉMISSION, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES, D' ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT DROIT À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE, PAR VOIE D'OFFRE AU PUBLIC)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée Générale Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément notamment aux articles L. 225-127, L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 et L. 228-92 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, soit en euros, soit en toute autre devise ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission d'actions ordinaires de la Société, de tous titres financiers et/ou de toutes valeurs mobilières diverses, de quelque nature que ce soit donnant accès immédiatement ou/et à terme, à tout moment ou à dates fixes, à des actions ordinaires nouvelles ou existantes de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances certaines, liquides et exigibles sur la Société, étant précisé que la présente délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions en application de l'article L. 228-93 du Code de commerce, d'une société liée dans les conditions de l'article L. 228-93 du Code de commerce, d'une société liée dans les conditions de l'article L. 228-93 du Code de commerce (une « Filiale »), sous réserve de l'autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire de la Filiale dans laquelle les droits seront exercés.

Les titres financiers donnant accès au capital de la Société, ou d'une Filiale, pourront consister notamment en des titres de créance ou être associés à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires, et pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou indéterminée, être émis en euros ou en devises ou en toute unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ;

2. Décide que :
 - a) le montant nominal total des augmentations de capital, immédiates ou à termes, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la délégation donnée au Conseil d'Administration, au titre de la présente résolution, ne pourra être supérieur à 7 534 000 (sept millions cinq cent trente-quatre mille) €, ou sa contre-valeur dans toute autre devise ou unité autorisée, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal total des actions supplémentaires à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions législatives et

réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs des valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ; et

- b) le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 750 000 000 (sept cent cinquante millions) € ou à sa contre-valeur en devises étrangères.

Ces montants s'imputeront sur les montants du plafond global fixés à la vingt-cinquième résolution ;

3. Décide que les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente délégation le seront par voie d'offre au public ;
4. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux titres financiers à émettre, étant entendu que le Conseil d'Administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission faite par offre au public dans le cadre de la présente résolution, pendant un délai et selon des modalités qu'il fixera, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, et pourra s'exercer à titre irréductible et éventuellement réductible ;
5. Décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou des titres financiers visés ci-dessus, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - * limiter l'émission au montant des souscriptions reçues, sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois-quarts de l'émission considérée,
 - * répartir librement tout ou partie des titres non souscrits, et
 - * offrir au public tout ou partie des titres non souscrits,
6. Prend acte que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des titres financiers donnant accès à terme à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces titres financiers donnent droit ;
7. Décide que le prix d'émission des titres de capital sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de la fixation du prix de l'émission ;
8. Décide que le Conseil d'Administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment :
 - a) fixer les conditions de la ou des émissions, et notamment les formes et caractéristiques des titres financiers et/ou des valeurs mobilières, déterminer le montant à émettre dans les limites visées ci-dessus, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime d'émission,
 - b) procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et de fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant à terme accès au capital social conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements,
 - c) fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,

- d) à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et
- e) d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation des titres, à la bonne fin et au service financier des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
9. Décide qu'en cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur prix d'émission avec ou sans prime, leur taux d'intérêt, leur devise d'émission, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions ordinaires de la Société ;
10. Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet ;
11. Constate, en tant que de besoin que la présente délégation de compétence n'a pas le même objet que la dix-septième résolution de la présente Assemblée, laquelle est limitée à l'augmentation du capital social par émission sans droit préférentiel de souscription d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, dans le cadre d'offre visée à l'article L.411-2, II du Code monétaire et financier ; en conséquence, prend acte du fait que l'adoption éventuelle de la dix-septième résolution n'affectera pas la validité et le terme de la présente délégation de compétence.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION (DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE DÉCIDER, L'ÉMISSION, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES, D' ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT DROIT À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE, PAR PLACEMENTS PRIVÉS VISÉS AU II DE L'ARTICLE L. 411-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée Générale Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément notamment aux articles L.225-127, L.225-129 à L.225-129-6, L.225-135, L.225-136, L.228-91 et L.228-92 et suivants du Code de commerce, et du II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier :

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, soit en euros, soit en toute autre devise ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission d'actions ordinaires de la Société, de tous titres financiers et/ou de toutes valeurs mobilières diverses, de quelque nature que ce soit donnant accès immédiatement ou/et à terme, à tout moment ou à dates fixes, à des actions ordinaires nouvelles ou existantes de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances certaines, liquides et exigibles sur la

Société, étant précisé que la présente délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions en application de l'article L.228-93 du Code de commerce.

Les titres financiers donnant accès au capital de la Société, ou d'une société liée dans les conditions de l'article L.228-93 du Code de commerce, pourront consister notamment en des titres de créance ou être associés à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires, et pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou indéterminée, être émis en euros ou en devises ou en toute unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ;

2. Décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
3. Décide que :
- a) le montant nominal total des augmentations de capital, immédiates ou à termes, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la délégation donnée au Conseil d'Administration, au titre de la présente résolution, ne pourra être supérieur à 7 534 000 (sept millions cinq cent trente-quatre mille) €, ou sa contre-valeur dans toute autre devise ou unité autorisée, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal total des actions supplémentaires à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital,
- b) les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente délégation le seront par voie de placement privé au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs conformément au II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, et ce dans les conditions fixées par l'article L.225-136 du Code de commerce,
- c) le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 500 000 000 (cinq cents millions) € ou à sa contre-valeur en devises étrangères.
- Ces montants s'imputeront sur les montants du plafond global fixés à la vingt-cinquième résolution ;
4. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux titres financiers à émettre ;
5. Décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou des titres financiers visés ci-dessus, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
- * limiter l'émission au montant des souscriptions reçues, sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois-quarts de l'émission considérée, et
 - * répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
6. Prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des titres financiers donnant accès à terme à des actions de la Société susceptibles d'être émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces titres financiers donnent droit ;
7. Décide que le prix d'émission des titres de capital sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de la fixation du prix de l'émission ;



8. Décide que le Conseil d'Administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment :
- fixer les conditions de la ou des émissions, et notamment les formes et caractéristiques des titres financiers et/ou des valeurs mobilières, déterminer le montant à émettre dans les limites visées ci-dessus, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime d'émission,
 - procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et de fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant à terme accès au capital social conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements,
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation des titres, à la bonne fin et au service financier des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
9. Décide qu'en cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur prix d'émission avec ou sans prime, leur taux d'intérêt, leur devise d'émission, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions ordinaires de la Société ;
10. Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet ;
11. Constate, en tant que de besoin que cette délégation étant limitée à l'augmentation de capital par émission, sans droit préférentiel de souscription et par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, n'a pas le même objet que la résolution précédente.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION (AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PROCÉDER À L'ÉMISSION DE VALEURS MOBILIÈRES DANS LE CADRE DES SEIZIÈME ET DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTIONS EN FIXANT LIBREMENT LE PRIX D'ÉMISSION, DANS LA LIMITE DE 10 % DU CAPITAL PAR AN)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée Générale Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 et L. 225-136 du Code de commerce :

- Autorise le Conseil d'Administration, en cas d'émission de titres donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, ou d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre de la seizième ou dix-septième résolution de la présente Assemblée, à déroger aux conditions de fixation de prix prévues par lesdites seizième ou dix-septième résolution et à déterminer le prix conformément aux conditions suivantes.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ;

- Décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être ainsi réalisées immédiatement et/ou à terme, ne pourra être supérieur à 10 % du capital social par période de douze mois ;
- Décide que le prix d'émission des titres de capital sera déterminé par le Conseil d'Administration selon les modalités suivantes : soit la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société le jour précédant la fixation du prix de l'émission, soit la moyenne pondérée des cours de l'action choisis parmi tout ou partie des soixante dernières séances de bourse sur le marché NYSE-Euronext à Paris précédant la fixation du prix de l'émission, dans les deux cas, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %. En tout état de cause, les sommes à percevoir pour chaque action seront au moins égales à la valeur nominale ;
- Décide que le montant nominal de l'augmentation du capital de la Société résultant de la mise en œuvre de la présente résolution s'imputera sur le plafond prévu selon le cas, dans la seizième ou dix-septième résolution de la présente Assemblée ;
- Prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente autorisation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- Le Conseil d'Administration rendra compte, par voie de rapport complémentaire certifié par les Commissaires aux comptes, de l'utilisation de cette délégation, décrivant notamment les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective sur la situation de l'actionnaire ;
- Décide que le Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, arrêtera les caractéristiques, montant et modalités de toute émission ainsi que des titres émis, pourra procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, fixer les modalités selon lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital, permettre l'imputation des frais des augmentations de capital sur le montant des primes y afférentes, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale et plus généralement, prendre toute mesure utile pour la mise en œuvre de ces émissions ;
- Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION (DÉLÉGATION DE POUVOIRS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À L'AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL DANS LA LIMITE DE 10 % EN VUE DE RÉMUNÉRER DES APPORTS EN NATURE CONSENTIS À LA SOCIÉTÉ, CONSTITUÉS DE TITRES DE CAPITAL OU DE VALEURS MOBILIÈRES DIVERSES)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée Générale Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions légales relatives aux sociétés commerciales et notamment à l'article L. 225-147 du Code de commerce :

- Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, sur le rapport du commissaire aux apports et dans la limite de 10 % du capital social de la Société, cette quotité étant appréciée à la date à laquelle le Conseil d'Administration fera usage de la délégation, à l'émission d'actions ordinaires et/ou de

titres financiers donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués d'actions ou de titres financiers donnant accès par tous moyens au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Les titres financiers donnant accès au capital de la Société ainsi émis pourront consister notamment en des titres de créance ou être associés à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires. Ils pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou indéterminée, et être émis en euros, en devises étrangères ou en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ;

2. Décide que :

- a)** le montant nominal total des augmentations de capital, immédiates ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder la limite légale de 10 % du capital social de la Société, cette quotité étant appréciée à la date à laquelle le Conseil d'Administration fera usage de la délégation, étant précisé qu'à ce plafond, s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital,
- b)** le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 500 000 000 (cinq cents millions) € ou à sa contre-valeur dans toute autre devise ou unité autorisée, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu.

Ces montants s'imputeront sur les montants des plafonds globaux fixés à la vingt-cinquième résolution ;

- 3.** Prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
- 4.** Donne au Conseil d'Administration tous pouvoirs pour mettre en œuvre ou subdéléguer dans les conditions fixées par la loi la présente autorisation, à l'effet notamment de :
 - a)** statuer sur le rapport du ou des commissaires aux apports, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particuliers, sur leurs valeurs, fixer la parité d'échange ainsi que le cas échéant, le montant de la soulte à verser, déterminer les dates, conditions et modalités d'émission,
 - b)** prévoir la faculté de suspendre l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur,
 - c)** procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence de l'opération sur le capital de la Société et de fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant à terme accès au capital social conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements,
 - d)** à sa seule initiative imputer les frais des augmentations de capital sur le montant de la prime d'apport, et prélever sur la prime d'apport les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social après chaque augmentation, et

- e)** d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation des titres, à la bonne fin et au service financier des valeurs mobilières émises en vertu de la présente autorisation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

- 5.** Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGTIÈME RÉSOLUTION (DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'ÉMETTRE DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ÉCHANGE INITIÉE PAR LA SOCIÉTÉ)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-148 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- 1.** Délègue au Conseil d'Administration sa compétence, pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale, pour décider l'émission de titres de capital de la Société et/ou de titres financiers, de quelque nature que ce soit, donnant accès, immédiatement ou à terme, à une quotité du capital social de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, à l'effet de rémunérer les titres apportés (i) à toute offre publique comportant une composante échange initiée par la Société sur les titres d'une autre société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés visés par l'article L. 225-148 du Code de commerce ou sur ses propres titres et (ii) à toute autre opération ayant le même effet qu'une offre publique telle que décrite au (i) ci-avant initiée par la Société sur les titres d'une autre société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché relevant d'un droit étranger (par exemple, dans le cadre d'une « reverse merger » ou d'un « scheme of arrangement » de type anglo-saxon) ; et décide en tant que de besoin de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces titres à émettre ;
- 2.** Prend acte, en tant que de besoin, du fait que la présente délégation de compétence emporte au profit des titulaires de titres financiers susceptibles d'être émis et donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital de la Société, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels ils donnent droit.
- 3.** Décide que le plafond du montant nominal d'augmentation de capital, immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 30 000 000 (trente millions) €, montant auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

Ce montant s'imputera sur le plafond global fixé par la vingt-cinquième résolution ;

- 4.** Confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, aux fins de mettre en œuvre la présente délégation de compétence et notamment :
 - a)** pour fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser,
 - b)** pour constater le nombre de titres apportés à l'échange,

- c) de vendre les titres qui n'ont pu être attribués individuellement et correspondant à des droits formant rompus,
 - d) pour déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance des titres de capital ou, le cas échéant, des titres financiers donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital,
 - e) prendre toute mesure nécessaire destinée à protéger les droits des titulaires des titres émis en vertu de la présente délégation conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement,
 - f) pour inscrire au passif du bilan à un compte « Prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des titres de capital et leur valeur nominale,
 - g) pour, à sa seule initiative, imputer les frais, droits et honoraires de toute émission sur le montant de la prime d'apport et prélever sur ladite prime les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du montant du capital social de la Société, et
 - h) d'une manière générale, faire le nécessaire pour réaliser l'opération autorisée et modifier corrélativement les statuts ;
5. Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non-utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGT ET UNIÈME RÉSOLUTION (AUTORISATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR AUGMENTER LE NOMBRE DE TITRES À ÉMETTRE EN CAS D'ÉMISSION AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et statuant conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, autorise, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée, le Conseil d'Administration à décider, dans les délais et limites prévus par la loi et la réglementation applicables au jour de l'émission (à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale), pour chacune des émissions décidées en application des quinzième, seizième, dix-septième et dix-huitième résolutions qui précèdent, l'augmentation du nombre de titres à émettre, sous réserve du respect du (ou des) plafond(s) prévu(s) dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée.

Cette autorisation est consentie pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION (AUTORISATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À DES ÉMISSIONS DE TITRES DE CAPITAL RÉSERVÉES AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail

relatifs à l'actionnariat des salariés et de l'article L. 225-138-1 du Code de commerce, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-129-6 du Code de commerce :

1. Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, sa compétence pour procéder à l'augmentation du capital de la Société, en une ou plusieurs fois et sur ses seules décisions, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par l'émission, à titre onéreux et/ou à titre gratuit, d'actions ordinaires, de titres et/ou de toutes valeurs mobilières de la Société donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à dates fixes, et dans la limite de 400 000 (quatre cents mille) € de montant nominal ou à sa contre-valeur en devises étrangères, à des actions ordinaires de la Société réservées :
 - * aux salariés, anciens salariés et/ou mandataires sociaux, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires applicables, de la Société et/ou des sociétés ou groupements, français ou étrangers, qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, et
 - * aux salariés, anciens salariés et/ou mandataires sociaux, lorsque ces derniers adhèrent à un plan d'épargne d'entreprise mis en place au sein de la Société ou du groupe constitué par les sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et remplissent, en outre, les autres conditions éventuellement imposées par le Conseil d'Administration.

Ce plafond s'imputera sur le plafond global fixé à la vingt-cinquième résolution, étant précisé que ce plafond ne tient pas compte des conséquences sur le montant du capital des ajustements susceptibles d'être opérés, conformément aux dispositions législatives et réglementaires, pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société ;

2. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres à émettre au profit des bénéficiaires mentionnés ci-dessus dans le cadre de la présente délégation, laquelle emporte renonciation expresse des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription aux actions auxquels les titres émis, sur le fondement de la présente délégation, donnent droit ;
3. Prend acte, en cas d'émission à titre gratuit, de la renonciation expresse des actionnaires à tout droit sur les titres ainsi émis ;
4. Autorise le Conseil d'Administration, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions, telles que prévues par le dernier alinéa de l'article L. 3332-24 du Code du Travail ;
5. Décide que le prix de souscription des actions émises en vertu de la présente délégation sera déterminé dans les conditions prévues par les dispositions des articles L. 3332-19 et suivants du Code du Travail ;
6. Le Conseil d'Administration pourra attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, en complément des actions à souscrire en numéraire, des actions existantes ou à émettre, de même nature ou non que celles à souscrire en numéraire, à titre de substitution (i) de tout ou partie de la décote susvisée et/ou (ii) de l'abondement qui pourrait être versé en application des règlements de plans d'épargne d'entreprise ou de groupe, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables. Le montant nominal des augmentations de capital réalisées immédiatement ou à terme du fait de l'attribution d'actions s'imputera sur le plafond de 400 000 (quatre cents mille) € mentionné ci-dessus ;

7. Confère tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, au Conseil d'Administration pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, à l'effet de :
 - a) déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription aux émissions objet de la présente délégation,
 - b) fixer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires de ces offres de souscription,
 - c) fixer les conditions et les modalités de la ou des émissions le nombre de titres à émettre (dans la limite du plafond susmentionné) et le nombre de titres attribués à chaque bénéficiaire concerné, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, et procéder à la modification corrélative des statuts,
 - d) déterminer, s'il y a lieu, le montant des sommes à incorporer au capital dans la limite fixée ci-dessus, le ou les postes des capitaux propres où elles sont prélevées ainsi que la date de jouissance des actions ainsi créées,
 - e) décider si les souscriptions pourront être réalisées directement et/ou indirectement par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise,
 - f) fixer, pour les émissions objet de la présente délégation, les modalités et conditions d'adhésion aux plans d'épargne d'entreprise, en établir le règlement ou, en cas de plans préexistants, en modifier le règlement,
 - g) imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du capital après chaque augmentation,
 - h) procéder à tous ajustements requis en conformité avec des dispositions légales et/ou contractuelles et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières ou de droits donnant accès au capital qui existeront au jour de l'émission considérée, et
 - i) prendre toutes mesures, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, notamment celles relatives à l'admission aux négociations des titres créés, et apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital ;
8. Fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de la présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION (AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'ATTRIBUER GRATUITEMENT DES ACTIONS EXISTANTES ET/OU À ÉMETTRE, AUX MEMBRES DU PERSONNEL SALARIÉ ET/OU CERTAINS MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ OU DES SOCIÉTÉS LIÉES ; RENONCIATION DES ACTIONNAIRES À LEUR DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION ; DURÉE DE L'AUTORISATION ; PLAFOND ; DURÉE DE LA PÉRIODE D'ACQUISITION)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites

d'actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence), au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 dudit Code et les mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L.225-197-1, II dudit Code, dans les conditions définies ci-après ;

2. Décide que :

- a) le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente autorisation, qu'il s'agisse d'actions existantes ou d'actions à émettre, ne pourra excéder 0,5 % du capital de la Société au jour de la décision du Conseil d'Administration, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs des valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital,
- b) les attributions gratuites d'actions aux mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, au titre de la présente résolution, ne pourront excéder un sous-plafond égal à 0,2 % ;

3. Conditionne expressément tout ou partie des actions attribuées en vertu de la présente autorisation, à l'atteinte d'au moins deux conditions de performance déterminées par le Conseil d'Administration lors de la décision d'attribution. Il est toutefois précisé que le Conseil d'Administration pourra, le cas échéant, procéder à une attribution d'actions sans condition de performance dans le cadre d'une attribution à l'ensemble des salariés ;

4. Décide que l'attribution des actions de la Société à leurs bénéficiaires sera définitive soit (i) au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale d'un an, ces bénéficiaires devant conserver lesdites actions pendant une durée minimale de conservation d'un an à compter de l'expiration de la période d'acquisition, 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 ; étant précisé que, en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L.341-4 du Code de la sécurité sociale, ou cas équivalent étranger, l'attribution des actions sera définitive et immédiate. Dans ce cas, les actions seront librement cessibles dès leur attribution définitive ;

5. Autorise le Conseil d'Administration à procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital de la Société. Il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées ;

6. Constate qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nouvelles, la présente autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative expresse des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions et la partie des réserves, bénéfices et primes ainsi incorporées ;

7. Prend acte que si les actions sont attribuées aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L.225-197-1 II du Code de commerce, elles ne pourront l'être que dans les conditions de l'article L.225-197-6 de ce Code ;



8. Prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à faire usage de la présente autorisation, il informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L.225-197-1 à L.225-197-3 du Code de commerce, dans les conditions prévues par l'article L.225-197-4 dudit Code ;
9. Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, pour mettre en œuvre la présente résolution, dans les conditions fixées par la loi, et notamment :
- déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes,
 - déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires, des attributions d'actions parmi les membres du personnel et mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements susvisés et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux,
 - fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions (y compris le cas échéant, de performance individuelle ou collective), notamment la période d'acquisition minimale et la durée de conservation requise de chaque bénéficiaire, dans les conditions prévues ci-dessus, étant précisé que s'agissant des actions octroyées gratuitement aux mandataires sociaux, le Conseil d'Administration doit, soit (a) décider que les actions octroyées gratuitement ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit (b) fixer la quantité d'actions octroyées gratuitement qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
 - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution,
 - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, compte tenu des restrictions légales,
 - en cas d'émission d'actions nouvelles, fixer le montant et la nature du montant des réserves, bénéfiques ou primes à incorporer et imputer, le cas échéant, sur lesdites réserves, bénéfiques ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, réaliser et constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, et procéder aux modifications corrélatives des statuts, et
 - plus généralement, accomplir dans le cadre de la législation en vigueur tous actes et formalités que la mise en œuvre de la présente autorisation rendra nécessaires.
10. Fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de la présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION (AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE CONSENTIR DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACHAT D' ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ, AUX MANDATAIRES SOCIAUX ET SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ OU DE SOCIÉTÉS DU GROUPE, EMPORTANT RENONCIATION DES ACTIONNAIRES À LEUR DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION AUX ACTIONS ÉMISES DU FAIT DE LEVÉE D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L.225-177 à L.225-186-1 du Code de commerce :

1. Autorise le Conseil d'Administration à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel salarié, des mandataires sociaux, ou à certains d'entre eux, de la Société et/ou des sociétés

ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L.225-180 du Code de commerce, éligibles dans les conditions légales et réglementaires, des options donnant droit, à son choix, soit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre par voie d'augmentation de capital, soit à l'achat d'actions existantes de la Société acquises par la Société dans les conditions légales ;

2. Décide que le nombre total des options pouvant être consenties en vertu de cette autorisation ne pourra donner droit à souscrire ou acquérir un nombre total d'actions représentant, à la date d'attribution, plus de 460 000 actions, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des porteurs des valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements ;
3. Décide que les attributions d'options de souscription et/ou d'achat d'actions aux mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés aux groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L.225-180 du Code de commerce, au titre de la présente résolution, ne pourront excéder un sous-plafond égal à 0,2 % ;
4. Conditionne expressément tout ou partie des options de souscription et/ou d'achat attribuées en vertu de la présente autorisation, à l'atteinte d'au moins deux conditions de performance déterminées par le Conseil d'Administration lors de la décision d'attribution. Il est toutefois précisé que le Conseil d'Administration pourra, le cas échéant, procéder à une attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions sans condition de performance dans le cadre d'une attribution à l'ensemble des salariés ;
5. Décide qu'en cas d'octroi d'options de souscription d'actions ou d'options d'achat d'actions, le prix de souscription ou le prix d'acquisition sera fixé par le Conseil d'Administration au jour où l'option sera consentie, sans que le prix de souscription puisse être inférieur à la moyenne des premiers cours cotés lors des 20 séances de bourse précédant la date d'attribution ou que le prix d'acquisition puisse être inférieur au cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L.225-208 et L.225-209 du Code de commerce.

Ce prix ne pourra être modifié sauf, si pendant la période durant laquelle les options consenties pourront être exercées, la Société vient à réaliser une des opérations financières ou sur titres prévues par la loi.

Dans ce dernier cas, le Conseil d'Administration procédera dans les conditions réglementaires en vigueur, à un ajustement du nombre et du prix des actions comprises dans les options consenties pour tenir compte de l'incidence de l'opération intervenue ;

6. Décide que la durée de la période d'exercice des options consenties, tel qu'arrêtée par le Conseil d'Administration, ne pourra excéder 5 ans à compter de leur date d'attribution ;
7. Prend acte qu'en application de l'article L.225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options de souscription ;
8. Prend acte que si des options sont consenties aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L.225-185 alinéa 4 du Code de commerce, elles ne pourront l'être que dans les conditions de l'article L.225-186-1 de ce Code ;
9. Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, pour mettre en œuvre la présente résolution, dans les conditions fixées par la loi, et notamment :

- a) arrêter la liste des bénéficiaires des options et fixer les conditions dans lesquelles les options seront consenties et levées par leurs bénéficiaires, y compris, le cas échéant, les critères de performance,
 - b) fixer, le cas échéant, les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires de ces options, dans les limites des dispositions légales et réglementaires applicables,
 - c) fixer la ou les périodes d'exercice des options et, le cas échéant, établir des clauses d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions,
 - d) arrêter la date de jouissance, même rétroactive, des actions nouvelles provenant de l'exercice des options,
 - e) pour les options consenties aux mandataires sociaux de la Société, prévoir qu'elles ne pourront être levées avant la cessation de leurs fonctions ou fixer la quantité des actions devant être conservées au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
 - f) prévoir la faculté de suspendre temporairement les levées d'options, en cas d'opérations financières ou sur titres,
 - g) limiter, restreindre ou interdire l'exercice des options pendant certaines périodes ou à compter de certains événements, sa décision pouvant porter sur tout ou partie des options et concerner tout ou partie des bénéficiaires,
 - h) passer toute convention, prendre toutes mesures, accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution, modifier les statuts en conséquence, et généralement, prendre toute mesure utile pour la mise en œuvre de ces émissions, et
 - i) s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
10. Fixe à vingt-six mois, à compter de la présente Assemblée Générale, la durée de la présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION (PLAFOND GLOBAL DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL)

L'Assemblée Générale, statuant dans les conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée Générale Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, et comme conséquence de l'adoption des résolutions quinze à vingt-deux, fixe, conformément à l'article L.225-129-2 du Code de commerce :

- * à 30 000 000 (trente millions) € ou à sa contre-valeur en devises étrangères, le plafond du montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des résolutions susvisées, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement le montant nominal des actions supplémentaires à émettre éventuellement pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital social ; et
- * de fixer à 1 000 000 000 (un milliard) € ou à sa contre-valeur en devises étrangères, le plafond du montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des résolutions susvisées.

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION (DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À L'AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL PAR INCORPORATION DE PRIMES, RÉSERVES, BÉNÉFICES OU AUTRES)

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée Générale Ordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions légales relatives aux sociétés commerciales, notamment aux articles L.225-129, L.225-129-2 et L.225-130 du Code de commerce :

1. Délégué au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital de la Société, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution gratuite de titres de capital ou de l'élévation de la valeur nominale des titres de capital existants, ou par la combinaison de ces deux modalités ;
2. Décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles, et que les titres correspondants seront vendus, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans un délai fixé par décret en Conseil d'État, soit à ce jour, au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées ;
3. En cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation, décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital, susceptibles de résulter de l'ensemble des émissions réalisées au titre de la présente résolution, ne pourra être supérieur au montant des comptes de primes, réserves, bénéfices ou autres existant lors de l'augmentation de capital, dans la limite d'un montant nominal maximum de 30 000 000 (trente millions) €. Ce plafond est indépendant du plafond global fixé aux termes de la vingt-cinquième résolution, étant précisé qu'il ne tient pas compte des conséquences sur le montant du capital des ajustements susceptibles d'être opérés, conformément aux dispositions législatives et réglementaires, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
4. Donne au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, tous pouvoirs pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi, la présente résolution à l'effet notamment de :
 - a) fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres à émettre ou le montant dont le nominal sera augmenté,
 - b) procéder le cas échéant aux ajustements liés aux éventuelles opérations financières sur le capital de la Société,
 - c) à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et
 - d) d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation des titres, à la bonne fin et au service financier des actions émises en vertu de la présente autorisation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
5. Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

**VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION (DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE
CONSENTIE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'ÉMETTRE
DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT DROIT À L'ATTRIBUTION
DE TITRES DE CRÉANCE ET NE DONNANT PAS LIEU À UNE
AUGMENTATION DE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6 et L. 228-91 du Code de commerce :

1. Délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'émission, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger et/ou sur le marché international, en euros ou en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies, d'obligations assorties de bons de souscription d'obligations et plus généralement de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution, immédiatement ou à terme, de titres de créance tels que obligations, titres assimilés, titres subordonnés à durée déterminée ou non ou tous autres titres conférant, dans une même émission, un même droit de créance sur la Société.

Le montant nominal pour lequel pourra être libellé l'ensemble des valeurs mobilières à émettre mentionnées ci-dessus ne pourra excéder 500 000 000 (cinq cents millions) €, ou la contre-valeur de ce montant en devises ou en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant nominal maximum est indépendant du montant des titres de créance qui seraient émis sur le fondement des résolutions quinze, seize et dix-sept et du plafond global fixé aux termes de la vingt-cinquième résolution, et que ce montant sera majoré de toute prime éventuelle de remboursement au-dessus du pair ;

2. Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, pour mettre en œuvre la présente résolution, et notamment de :
 - a) procéder aux dites émissions dans la limite ci-dessus fixée, en déterminer la date, la nature, les montants et la devise d'émission,

- b) arrêter les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre ainsi que des titres de créance auxquels les valeurs mobilières donneraient droit à attribution, et notamment leur valeur nominale et leur date de jouissance même rétroactive, leur prix d'émission, le cas échéant avec prime, leur taux d'intérêt, fixe et/ou variable, et sa date de paiement, ou en cas de titres à taux variable, les modalités de détermination de leur taux d'intérêt, ou encore les conditions de capitalisation de l'intérêt,

- c) fixer, en fonction des conditions du marché, les modalités d'amortissement et/ou de remboursement anticipé des valeurs mobilières à émettre ainsi que des titres de créance auxquels les valeurs mobilières donneraient droit à attribution, le cas échéant, avec une prime fixe ou variable, ou même de rachat par la Société,

- d) s'il y a lieu, décider de conférer une garantie ou des sûretés aux valeurs mobilières à émettre, ainsi qu'aux titres de créance auxquels les valeurs mobilières donneraient droit à attribution, et en arrêter la nature et les caractéristiques, et

- e) d'une manière générale, arrêter l'ensemble des modalités de chacune des émissions, passer toutes conventions, conclure tous accords avec toutes banques et tous organismes, prendre toutes dispositions et remplir toutes les formalités requises, et généralement, prendre toute mesure utile pour la mise en œuvre de ces émissions ;

3. Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale, la durée de la présente délégation qui prive d'effet, pour la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

**VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION (MODIFICATION DE L'ARTICLE 25
DES STATUTS – SUPPRESSION DE LA MENTION RELATIVE AU DÉLAI
LÉGAL POUR ÉTABLIR LA LISTE DES PERSONNES HABILITÉES
À PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires et après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 25, alinéa 25.1, des statuts, afin de supprimer la mention relative au délai légal pour établir la liste des personnes habilitées à participer à l'Assemblée Générale des actionnaires.

En conséquence, l'article 25, alinéa 25.1, est rédigé désormais comme suit :

Nouvelle version

Article 25 – Composition des Assemblées Générales

25.1. Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, dans les conditions prévues à l'article L. 225-106 du Code de commerce. Le droit des actionnaires de participer aux Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire – ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte si l'actionnaire réside à l'étranger, **dans les délais légaux** :

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

Le reste de l'article demeure inchangé.

Ancienne version

Article 25 – Composition des Assemblées Générales

25.1. Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, dans les conditions prévues à l'article L. 225-106 du Code de commerce. Le droit des actionnaires de participer aux Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire – ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte si l'actionnaire réside à l'étranger – *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.

VINGT-NEUVIÈME RÉSOLUTION (MODIFICATION DE L'ARTICLE 29 DES STATUTS – INTRODUCTION DANS LES STATUTS DE LA POSSIBILITÉ DU CHOIX DE PAIEMENT DES DIVIDENDES EN NUMÉRAIRE OU EN ACTIONS)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires et après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 29, afin d'introduire la possibilité pour les actionnaires d'avoir le choix, en ce qui concerne les dividendes, entre un paiement en numéraire ou un paiement en actions.

En conséquence, l'article 29, est rédigé désormais comme suit :

<i>Nouvelle version</i> Article 29 – Bénéfices et pertes	<i>Ancienne version</i> Article 29 – Bénéfices et pertes
<p>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.</p> <p>Le solde augmenté le cas échéant des reports bénéficiaires constitue le bénéfice distribuable.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Ajout : L'Assemblée Générale a la possibilité d'offrir aux actionnaires le choix entre un paiement en numéraire ou/et en actions de la Société, de tout ou partie des acomptes sur dividendes ou des dividendes, ceci dans les conditions légales et réglementaires.</p> <p>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.</p>	<p>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.</p> <p>Le solde augmenté le cas échéant des reports bénéficiaires constitue le bénéfice distribuable.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

8.3.3 Résolution de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

TRENTIÈME RÉSOLUTION (POUVOIRS POUR DÉPÔTS ET FORMALITÉS)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Ordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la législation en vigueur.

8.4 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL PRÉVUES DANS LES RÉOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 23 JUIN 2016

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution des missions prévues par le Code de commerce, nous vous présentons nos rapports sur les opérations sur le capital sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

1. Rapport sur la réduction de capital (quatorzième résolution)

En exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, pour une période de 18 mois, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par la Société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

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 conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

2. Rapport sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription (quinzième à vingt-et-unième résolutions)

En exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégations au Conseil d'Administration de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport de :

- * lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions, et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
 - * émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (quinzième résolution), en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires de la Société, de tous titres financiers et/ou de toutes valeurs mobilières diverses donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires nouvelles ou existantes de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, étant précisé que la présente délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions en application de l'article L. 228-93 du Code de commerce,
 - * émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public (seizième résolution), en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires de la Société, de tous titres financiers et/ou de toutes valeurs mobilières diverses donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires nouvelles ou existantes de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, étant précisé que la présente délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions en application de l'article L. 228-93 du Code de commerce, d'une société liée dans les conditions dudit article (une « Filiale »), sous réserve de l'autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire de la Filiale dans laquelle les droits seront exercés,
 - * émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie de placement privé au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs conformément au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (dix-septième résolution), en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires, de tous titres financiers et/ou de toutes valeurs mobilières diverses donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires nouvelles ou existantes de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, étant précisé que la présente délégation pourra permettre une ou plusieurs émissions en application de l'article L. 228-93 du Code de commerce ; émission en cas d'offre

publique d'échange initiée par votre Société (vingtième résolution), de titres de capital de la Société et/ou de titres financiers donnant accès, immédiatement ou à terme, à une quotité du capital social de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ;

- * l'autoriser, par la dix-huitième résolution et dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux seizième et dix-septième résolutions, à fixer le prix d'émission dans la limite légale de 10 % du capital social par période de douze mois ;
- * lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission d'actions ordinaires et/ou de titres financiers donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués d'actions ou de titres financiers donnant accès au capital (dix-neuvième résolution), dans la limite de 10 % du capital social de la Société.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme au titre de la quinzième à la vingt-et-unième résolutions, ainsi qu'au titre de la vingt-deuxième résolution évoquée ci-après, ne pourra excéder, selon la vingt-cinquième résolution, 30 M€, étant précisé que le plafond individuel du montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder :

- * 30 M€ pour les quinzième et vingtième résolutions ; et
- * 7 534 K€ pour les seizième et dix-septième résolutions.

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder, selon la vingt-cinquième résolution, 1 Md€ au titre de la quinzième à la vingt-unième résolution, ainsi qu'au titre de la vingt-deuxième résolution évoquée ci-après, étant précisé que le plafond individuel du montant nominal des titres de créances susceptible d'être émis ne pourra excéder :

- * 750 M€ pour les quinzième et seizième résolutions ;
- * 500 M€ pour les dix-septième et dix-neuvième résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de valeurs mobilières à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées de la quinzième à la dix-huitième résolution, dans les conditions prévues à l'article L. 225-235-1 du Code de commerce, si vous adoptez la vingt-et-unième résolution.

Il appartient à votre Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons 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 le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration au titre des seizième, dix-septième et dix-huitième résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des quinzième, dix-neuvième et vingtième résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les seizième, dix-septième et dix-huitième résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de ces délégations par votre Conseil d'Administration, en cas d'émissions de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émissions de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émissions d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription.

3. Rapport sur l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise (vingt-deuxième résolution)

En exécution de la mission prévue notamment par les articles L. 228-92 et L. 225-135 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, de la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires, de titres et/ou de toutes valeurs mobilières de la Société donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée (i) aux salariés, anciens salariés et/ou mandataires sociaux, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires applicables, de la Société et/ou des sociétés ou groupements, français ou étrangers, qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et (ii) aux salariés, anciens salariés et/ou mandataires sociaux, lorsque ces derniers adhèrent à un plan d'épargne d'entreprise mis en place au sein de la Société ou du Groupe constitué par les sociétés ou groupements, qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et remplissent, en outre, les autres conditions éventuellement imposées par le Conseil d'Administration, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.



Le montant nominal maximal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme est fixé à 400 000 €, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé aux termes de la vingt-cinquième résolution de la présente Assemblée.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer à votre droit préférentiel de souscription aux actions et valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient à votre Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de chaque émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles la ou les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration, en cas d'émissions d'actions, en cas d'émissions de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émissions de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

4. Rapport sur l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre (vingt-troisième résolution)

En exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires que votre Conseil d'Administration déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 dudit Code et les mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-2, dudit Code.

Le nombre d'actions gratuites attribuées ne pourra représenter plus de 0,5 % du capital de la Société au jour de la décision du Conseil d'Administration, étant précisé que les attributions gratuites d'actions aux mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés ne pourront excéder un sous-plafond de 0,2 %.

Votre Conseil d'Administration vous propose de l'autoriser, pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale, à attribuer gratuitement, en une ou plusieurs fois, des actions existantes ou à émettre. Il lui appartient d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons 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 que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'attribution gratuite d'actions.

5. Rapport sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions (vingt-quatrième résolution)

En exécution de la mission prévue notamment par les articles L. 225-177 et R. 225-144 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des membres du personnel salarié, des mandataires sociaux, ou à certains d'entre eux, de la Société et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions visées à l'article L. 225-180 dudit Code, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total des options pouvant être consenties en vertu de cette autorisation ne pourra donner droit à souscrire ou à acquérir à un nombre total d'actions représentant, à la date d'attribution, plus de 460 000 actions.

Il appartient à votre Conseil d'Administration d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons 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 que les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions sont précisées dans le rapport du Conseil d'Administration et qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes légaux et réglementaires.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

Les Commissaires aux comptes
Paris et Neuilly-sur-Seine, le 10 mai 2016

Saint Honoré BK&A
Emmanuel KLINGER

Deloitte & Associés
Joel ASSAYAH

1

2

3

4

5

6

7

8

9



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES



9.1	RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET ATTESTATION	236	9.3	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	239
9.1.1	Responsables du document de référence	236	9.3.1	Publications effectuées sur le site de l'AMF	239
9.1.2	Attestation des responsables	236	9.3.2	Publications effectuées au BALO	239
9.1.3	Contacts investisseurs	236	9.3.3	Publications effectuées sur le site Internet de la Société	240
9.2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	237	9.3.4	Publications effectuées sur le wire agréé par l'AMF	241
9.2.1	Commissaires aux comptes titulaires	237	9.4	TABLE DE CONCORDANCE	242
9.2.2	Commissaires aux comptes suppléants	237	9.4.1	Table de concordance entre le document de référence et le rapport de gestion	242
9.2.3	Honoraires des Commissaires aux comptes	238	9.4.2	Table de concordance du rapport financier annuel	242
			9.4.3	Table de concordance du document de référence	243



9.1 RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET ATTESTATION

9.1.1 Responsables du document de référence

Docteur Jean-Claude Marian, Président du Conseil d'Administration.

M. Yves Le Masne, Directeur Général.

9.1.2 Attestation des responsables

Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables, et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société, et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, figurant aux pages 113 à 145, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

Nous avons obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document, ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes consolidés et annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015, inclus dans le présent document de référence, ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant respectivement aux pages 182 et 203 à 204 du présent document de référence. Ces rapports ne comportent pas d'observation.

Les comptes consolidés et annuels relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014, incorporés par référence dans le présent document de référence, ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant respectivement aux pages 292 à 293 et 318 à 319 du document de référence 2014 déposé à l'AMF le 19 mai 2015. Ces rapports ne comportent pas d'observation.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013, incorporés par référence dans le présent document de référence, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant aux pages 292 à 293 du document de référence 2013 déposé à l'AMF le 16 mai 2014, qui contient une observation relative à la première application de la norme IAS 19 révisée concernant les avantages au personnel. Les comptes annuels du même exercice, incorporés par référence dans le présent document de référence, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant aux pages 318 à 319 dudit document de référence 2013, qui ne comporte pas d'observation.

Puteaux, le 19 mai 2016

9.1.3 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

9.2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

9.2.1 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 25 juin 2010, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

9.2.2 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.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

9.2.3 Honoraires des Commissaires aux comptes

Budgets d'honoraires des Commissaires aux comptes au titre des exercices 2015 et 2014

	Deloitte & Associés				Saint Honoré BK & A			
	2015		2014		2015		2014	
	(en milliers d'euros)	(%)	(en milliers d'euros)	(%)	(en milliers d'euros)	(%)	(en milliers d'euros)	(%)
1. Audit								
1.1 Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
● Émetteur	843	56 %	843	57 %	730	74 %	730	79 %
● Filiales intégrées globalement	629	42 %	603	41 %	256	26 %	189	21 %
1.2 Diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes								
● Émetteur	30	2 %	30	2 %				
● Filiales intégrées globalement								
Sous-total	1 502	100 %	1 476	100 %	986	100 %	919	100 %
2. Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
2.1 Juridique, fiscal, social								
2.2 Autres								
Sous-total		0 %	0	0 %	0	0	0	0
TOTAL DES HONORAIRES	1 502	100 %	1 476	100 %	986	100 %	919	100 %

9.3 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Cette liste est constituée du document d'information annuel, publié entre le 13 mai 2015 et le 1^{er} avril 2016, 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.

9.3.1 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
27/04/2016	Déclaration des positions courtes nettes n° 2016E427354
06/04/2016	Déclaration des positions courtes nettes n° 2016E423426
17/03/2016	Déclaration des positions courtes nettes n° 2016E420497
10/03/2016	Déclaration des positions courtes nettes n° 2016E419245
07/03/2016	Prospectus visé en vue de l'admission sur Euronext Paris d'obligations de 100 000 € pour un montant total de 13 000 000 € assimilables à une tranche existante
01/03/2016	Déclaration des positions courtes nettes n° 2016E417409
16/02/2016	Déclaration de franchissement de seuil n° 216C0507
10/02/2016	Déclaration de franchissement de seuil n° 216C0468
02/02/2016	Déclaration de franchissement de seuil n° 216C0371
29/01/2016	Déclaration de franchissement de seuil n° 216C0334
24/01/2016	Déclaration des dirigeants n° 2016DD410566
21/01/2016	Déclaration de franchissement de seuil n° 216C0233
24/12/2015	Publication des positions courtes nettes n° 2015E406409
21/12/2015	Prospectus visé en vue de l'admission sur Euronext Paris d'obligations de 100 000 € pour un montant total de 26 000 000 €
20/05/2015	Document de référence 2015

9.3.2 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
19/10/2015	Avis de convocation à l'AGE du 6 novembre 2015
02/10/2015	Avis de réunion à l'AGE du 6 novembre 2015
22/07/2015	Ajustement du Taux de Conversion des ORNANE
01/07/2015	Avis d'approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2014
05/06/2015	Avis de convocation à l'AGM du 23 juin 2015
15/05/2015	Avis de réunion à l'AGM du 23 juin 2015

9.3.3 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
04/05/2016	Communiqués	CA T1 2016 en forte croissance : + 26,5 % à 680,5 M€
30/03/2016	Communiqués	Résultats annuels 2015
30/03/2016	Documentation/Présentations	Résultats annuels 2015
10/03/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 29/02/2016
04/03/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Prospectus Euro PP visa AMF n° 16-069 (13 M€)
16/02/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Déclaration de franchissement de seuil par Standard Life
10/02/2016	Communiqués	CA 2015 en forte hausse et supérieur à l'objectif : + 22,8 % à 2 393 M€
10/02/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Déclaration de franchissement de seuil par Jean-Claude Marian – rectificatif
04/02/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 29/01/2016
02/02/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Déclaration de franchissement de seuil par FFP Invest
29/01/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Déclaration de franchissement de seuil par CPPIB
27/01/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 27/01/2016
21/01/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Déclaration de franchissement de seuil par SOFINA
20/01/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Déclaration de franchissement de seuil par Jean-Claude Marian
19/01/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 18/01/2016
05/01/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/12/2015
05/01/2016	Documentation/Autres informations réglementées	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 31/12/2015
04/01/2016	Communiqués	Acquisition de MEDI-SYSTEM, 1 ^{er} opérateur de prise en charge de la dépendance en Pologne
18/12/2015	Documentation/Autres informations réglementées	Prospectus Euro PP visa AMF n° 15-635 (26 M€)
08/12/2015	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 30/11/2015
13/11/2015	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 30/10/2015
04/11/2015	Communiqués	Nouveau trimestre de forte croissance : CA T3 à 620 M€ (+ 18,2 %)
19/10/2015	Documentation/Autres informations réglementées	Mise à disposition des documents préparatoires à l'AGE du 06/11/2015
12/10/2015	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 30/09/2015
12/10/2015	Documentation/Rapports financiers	Rapport financier semestriel 2015
23/09/2015	Communiqués	Solide progression des résultats au S1 2015
23/09/2015	Documentation/Présentations	Résultats semestriels 2015
04/09/2015	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 31/08/2015
21/07/2015	Communiqués	Forte croissance de + 26,1 % du CA S1 2015 et acquisition du groupe allemand Residenz Gruppe Bremen
16/07/2015	Documentation/Autres informations réglementées	Ajustement du Taux de Conversion des ORNANE
02/07/2015	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 30/06/2015
01/07/2015	Documentation/Autres informations réglementées	Bilan semestriel du contrat de liquidité au 30/06/2015
08/06/2015	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 29/05/2015
08/06/2015	Documentation/Autres informations réglementées	Nombre d'actions et de droits de vote au 30/04/2015
19/05/2015	Communiqués	Mise à disposition du document de référence 2014
19/05/2015	Documentation/Rapports financiers	Document de référence 2014
18/05/2015	Communiqués	Acquisition de CELENUS KLINIKEN en Allemagne
31/03/2015	Documentation/Présentations	Acquisition de CELENUS KLINIKEN

9.3.4 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
04/05/2016	CA T1 2016 en forte croissance : + 26,5 % à 680,5 M€
30/03/2016	Résultats annuels 2015
10/03/2016	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
10/02/2016	CA 2015 en forte hausse et supérieur à l'objectif : + 22,8 % à 2 393 M€
04/02/2016	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
27/01/2016	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
19/01/2016	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
05/01/2016	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
04/01/2016	Acquisition de MEDI-SYSTEM, 1 ^{er} opérateur de prise en charge de la dépendance en Pologne
05/01/2016	Bilan annuel du Contrat de liquidité contracté avec la Société de Bourse Gilbert Dupont
08/12/2015	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
13/11/2015	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
04/11/2015	Forte croissance de CA T3 : + 18,2 % à 620,2 M€
19/10/2015	Modalités de mise à disposition ou de consultation des informations relatives à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 6 novembre 2015
12/10/2015	Communiqué de mise à disposition du rapport financier semestriel au 30 juin 2015
12/10/2015	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
23/09/2015	Solide progression des résultats au S1 2015
07/09/2015	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
21/07/2015	Forte croissance de + 26,1 % du CA S1 2015 et acquisition du groupe allemand Residenz Gruppe Bremen
16/07/2015	Ajustement du Taux de Conversion des obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes
02/07/2015	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
01/07/2015	Bilan semestriel du Contrat de liquidité contracté avec la Société de Bourse Gilbert Dupont
08/06/2015	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
08/06/2015	Information mensuelle relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social
19/05/2015	Mise à disposition du document de référence 2014
18/05/2015	Nouvelle acquisition stratégique en Allemagne

1

2

3

4

5

6

7

8

9

9.4 TABLE DE CONCORDANCE

9.4.1 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	114 à 117
Résultats des activités du Groupe	118 à 127
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels ou aux méthodes d'évaluation suivies les années précédentes	n/a
Événements récents	128 à 129
Évolution prévisible de la situation de la société et perspectives	128
Délais de paiement des fournisseurs	126
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	44
Tableau des résultats sur les cinq derniers exercices	145
Principaux risques, gestion et couverture	130 à 141
Recherche et développement	123
Filiales et participations	142 à 144
Informations sociales, environnementales et sociétales	85 à 111
Mandataires sociaux et dirigeants (mandats, rémunération, transactions sur titres)	49 à 54 et 59 à 64
Capital social et actionnariat salarié	39 à 44
Rachat d'actions	44 à 45
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	44
Délégations accordées par l'Assemblée Générale	39 à 41
Rapport du Président du Conseil d'Administration (article L. 225-37 du Code de commerce) sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	48 à 78

9.4.2 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	148 à 181
Comptes annuels	184 à 202
Rapport de gestion	113 à 146
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	182
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	203 à 204
Attestation du responsable	236
Honoraires des Commissaires aux comptes	238
Rapport du Président du Conseil d'Administration (article L. 225-37 du Code de commerce) sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	48 à 78
Rapport des Commissaires aux comptes sur le contrôle interne	79

9.4.3 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	208
3 : INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1 - Informations financières historiques sélectionnées	5 à 10
3.2 - Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	129
4 : FACTEURS DE RISQUES	130 à 141
5 : INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1 - Histoire et évolution de la société	11 à 26
5.2 - Investissements	114 à 117, 151, 161 et 162
6 : APERÇU DES ACTIVITÉS DU GROUPE	
6.1 - Aperçu des activités	11 à 26
6.2 - Principaux marchés	27 à 33
6.3 - Éléments exceptionnels	n/a
6.4 - Brevets, licences et contrats industriels importants	n/a
6.5 - Position concurrentielle	29
7 : ORGANIGRAMME	
7.1 - Description sommaire du Groupe	192 à 194 et 142 à 144
7.2 - Liste des filiales importantes	192 à 194 et 142 à 144
8 : PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES	
8.1 - Immobilisations corporelles importantes	117, 122, 164 à 165
8.2 - Contraintes environnementales pouvant influencer l'utilisation de ces immobilisations corporelles	96 à 99
9 : EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1 - Situation financière	118 à 123
9.2 - Résultat d'exploitation	118 à 120
10 : TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1 - Informations sur les capitaux de l'émetteur	39, 168 à 169
10.2 - Flux de trésorerie de l'émetteur	123 et 151
10.3 - Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	122, 170 à 174
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	123
12 : INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
12.1 - Principales tendances ayant influé sur le Groupe depuis le 1 ^{er} janvier 2016	128 à 129 et 181
12.2 - Engagements ou événements importants susceptibles d'influer sur les perspectives du Groupe	128
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

Rubrique	Pages
14 : ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	
14.1 - Composition du Conseil d'Administration	49 à 54
14.2 - Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la direction générale	54 et 74
15 : RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	
15.1 - Montant de la rémunération versée et avantages en nature	59 à 64 et 208 à 210
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	49 à 52
16.2 - Contrats de service prévoyant l'octroi d'avantages	64 et 80 à 84
16.3 - Les comités du conseil	57 à 59
16.4 - Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	65 à 66
17 : SALARIÉS	
17.1 - Nombre de salariés	86 à 89
17.2 - Participation et stock-options	42 et 44
17.3 - Accord de participation des salariés dans le capital	44
18 : PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1 - Actionnaires détenant plus de 5% du capital	43
18.2 - Existence de droits de vote différents	37 et 43
18.3 - Détention ou contrôle de l'émetteur	43
18.4 - Accord pouvant induire un changement de contrôle	44
19 : OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	
	80 à 84 et 180
20 : INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1 - Informations financières consolidées	147 à 181
20.2 - Informations financières pro forma	n/a
20.3 - Etats financiers	183 à 202
20.4 - Vérification des informations financières historiques annuelles	148 à 152
20.5 - Date des dernières informations financières	148 à 152
20.6 - Informations financières intermédiaires	129
20.7 - Politique de distribution de dividendes	44 et 123
20.8 - Procédures judiciaires et d'arbitrage	141
20.9 - Changement significatif de la situation financière ou commerciale	n/a
21 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1 - Capital social	39 et 168
21.2 - Acte constitutif et statuts	36 à 38
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	
	239 à 241
25 : INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	
	142 à 144, 181 et 192 à 194



LA VIE CONTINUE AVEC NOUS

www.orpea-corp.com

CONTACT

12, rue Jean Jaurès - CS 10032
92 813 Puteaux Cedex
Email : financegroupe@orpea.net