

ORPEA **CHANGE!** AVEC VOUS ET POUR VOUS

Résultats annuels 2022 et chiffre d'affaires T1 2023

12 mai 2023



1

UNE REFONDATION ENGAGÉE

Laurent Guillot

Directeur général

2

RÉSULTATS 2022 ET CHIFFRE D'AFFAIRES DU T1 2023
POINT SUR LA RESTRUCTURATION FINANCIÈRE

Laurent Lemaire

Directeur Finances, Achats, SI

3

PROCHAINES ÉTAPES ET PERSPECTIVES

Laurent Guillot

Directeur général

ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

Une Refondation engagée

Laurent Guillot
Directeur général



Une nouvelle gouvernance en 2022

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION PROFONDÉMENT RENOUVELÉ EN 2022

14 membres

dont 2 administrateurs salariés

50%

de femmes

< 2 ans

Ancienneté
moyenne ⁽¹⁾

11/12

Administrateurs
indépendants ⁽²⁾

3

comités spécialisés :

présidés par de nouveaux
administrateurs

Comité Ethique, Qualité et RSE

Comité d'Audit et des Risques

Comité des Nominations et des Rémunérations

UN NOUVEAU COMITÉ EXÉCUTIF, RESSERRÉ ET MOBILISÉ AUTOUR DES ENJEUX PRIORITAIRES

Fonctions représentées



Ressources Humaines



Finance, Achats, SI



Médical



Communication



Développement Durable et Qualité



Immobilier

(1) calculé sans prendre en compte les administrateurs représentant les salariés.

(2) code Afep-Medef, sans prendre en compte les administrateurs représentant les salariés

Une nécessaire restructuration financière, préalable à la réussite du plan de Refondation

Dès juillet 2022

Des premières mesures pour mettre fin rapidement aux pratiques dysfonctionnelles

- **Remédier:** ~ 50 licenciements [tolérance zéro, révision du Code de Conduite] ; révision de la politique de signalement [événements indésirables graves, alertes], accélération des recrutements
- **Organiser:** normalisation du dialogue social, structuration des fonctions supports
- **Remobiliser:** large initiative de dialogue avec les parties prenantes puis analyse des attentes formulées lors des Etats Généraux du Grand Age, communication directe avec les collaborateurs



Dès novembre 2022

Un plan de Refondation pour restaurer la confiance de nos parties prenantes

- **Elaboration** du plan de refondation ORPEA Change !
- Un projet d'entreprise fondé sur **4 piliers**
 - Nos collaborateurs
 - Nos Patients, résidents et leur proches
 - La Société
 - Nos parties prenantes
- Un **nouveau plan** d'affaires

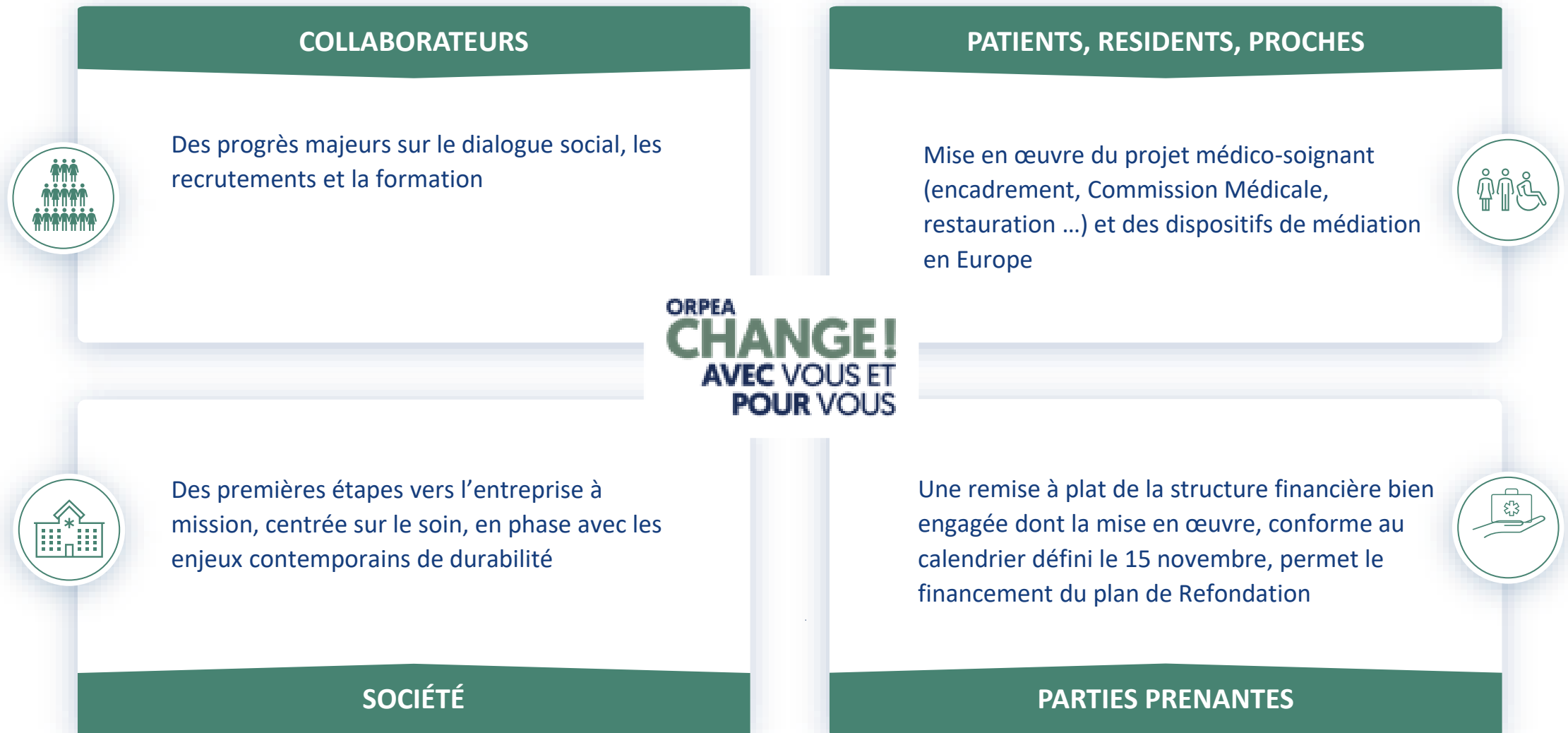


Courant 2023

Une **restructuration financière** d'ampleur pour assurer la pérennité de l'entreprise et financer la Refondation

- Atteinte d'une **structure financière** soutenable par la conversion de 3,8 Mds€ de dettes en capital et l'augmentation des fonds propres
- Entrée au capital d'investisseurs institutionnels de long terme à hauteur de 1,55 Md€
- Obtention de **nouvelles ressources** auprès des principaux partenaires bancaires sous forme de dette sécurisée
- **Aménagement** des contrats de financements

4 piliers pour rebâtir un modèle performant et transparent, avec des premières réalisations



Des actions engagées autour des 4 piliers du plan



COLLABORATEURS



PATIENTS, RÉSIDENTS et leurs PROCHES



SOCIÉTÉ



PARTIES PRENANTES

UNE ENTREPRISE REPOSITIONNÉE SUR SES FONDAMENTAUX AVEC UNE POLITIQUE RH AMBITIEUSE...

... qui garantit la santé, la sécurité et le bien-être de ses collaborateurs

... qui recrute des candidats engagés

... qui motive, développe et valorise

... avec des équipes RH mobilisées et des moyens renforcés

... dotée d'une organisation agile qui insuffle une nouvelle culture managériale et sociale

Des actions engagées autour des 4 piliers du plan



COLLABORATEURS



**PATIENTS, RÉSIDENTS
et leurs PROCHES**



SOCIÉTÉ



PARTIES PRENANTES

UNE ENTREPRISE VOUÉE A LA SANTÉ, AUX SOINS ET AU PROJET DE VIE DES PLUS VULNÉRABLES...

Un Directeur Médical au Comité Exécutif...

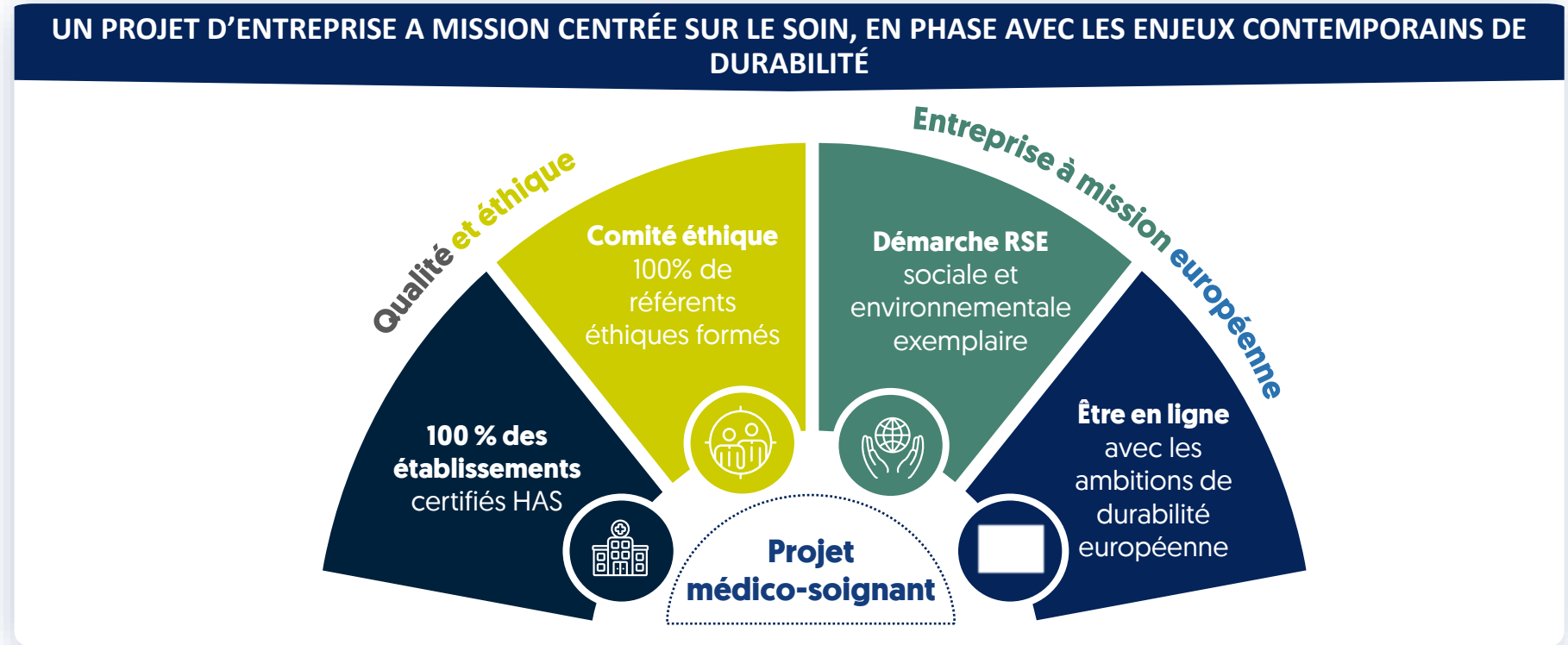
... qui s'appuie sur 3 piliers : commission médico-soignante, conseil scientifique international, conseil d'orientation éthique

... qui veille au suivi et à l'audit des indicateurs de qualité/sécurité des soins

... qui assure une communication toujours plus fluide entre nos équipes, nos patients, nos résidents et leur famille

... au service de la personnalisation de l'accompagnement de nos patients et de nos résidents

Des actions engagées autour des 4 piliers du plan



Vers une entreprise à mission...

Définition de nos valeurs (S1 2023)

Définition de notre raison d'être (S2 2023)

Des actions engagées autour des 4 piliers du plan



COLLABORATEURS



PATIENTS, RÉSIDENTS
et leurs PROCHES



SOCIÉTÉ



PARTIES PRENANTES

UNE RESTRUCTURATION FINANCIÈRE INDISPENSABLE A LA RÉUSSITE DU PLAN DE REFONDATION



Principales étapes franchies depuis l'ouverture de la conciliation

14/02	Accord de Lock-up Groupement - SteerCo - ORPEA
10/03	Adhésion des créanciers financiers non sécurisés (environ 51%)
20/03	Protocole d'accord G6 : new money et aménagements divers
24/03	Jugement d'ouverture de la sauvegarde accélérée



Seul plan à même d'assurer le financement pérenne de l'entreprise

→ Conversion de la dette indispensable, induisant mécaniquement une dilution massive des actionnaires existants



Adossement à des actionnaires institutionnels de long terme : Caisse des dépôts et consignations, CNP, MAIF, MACSF



Soutien des principaux partenaires bancaires (G6) et d'une majorité (environ 51%) des créanciers financiers non sécurisés d'ORPEA SA



Objectif d'abaissement du taux de détention immobilière à 20-25%

Indicateurs financiers clés 2022

CHIFFRE D'AFFAIRES

4 681 M€

+8,9% / +5,5% organique

EBITDAR

780 M€

(marge = 16,7%)

RÉDUCTION DE VALEURS D'ACTIFS

-5,7 Mds€

(dont -3,8 Mds€ impact P&L avant
impôt)

RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)

-4 Mds€

UN EXERCICE 2022 MARQUANT LE POINT DE DÉPART VERS UN MODÈLE PLUS TRANSPARENT

- Activité en croissance et performance opérationnelle [EBITDAR] proche de l'objectif du plan de Refondation annoncé le 15 novembre 2022
- Revue approfondie de l'ensemble du portefeuille d'actifs,
 - Reflet de la profonde remise en ordre de l'entreprise...
 - ...afin de disposer d'une vision ajustée des capitaux employés
- Une base saine pour rééquilibrer la structure financière et réussir la refondation

Résultats 2022 et point sur la restructuration financière Chiffre d'affaires du T1 2023

Laurent Lemaire

Directeur Finance, Achats, SI Groupe



Résultats financiers 2022

Impactés par l'environnement
inflationniste et les dépréciations
d'actifs



Contexte de l'arrêt des comptes consolidés 2022

Compte tenu :

- de la trésorerie du Groupe au 4 mai 2023, qui s'élève à 354M€
- des prévisions de trésorerie de la Société établies en tenant compte notamment des hypothèses structurantes suivantes :
 - apports de « new money debt » de 200M€ en mai 2023, 200M€ en juillet 2023 et potentiellement 200M€ à compter de septembre 2023 au titre de l'Accord d'Etape avec le G6 ;
 - augmentations de capital successives prévues au cours du dernier trimestre à hauteur de 1,55Md€,

la Société considère, à la date d'arrêt des comptes, pouvoir disposer de disponibilités compatibles avec ses engagements prévisionnels et être ainsi en mesure de pouvoir faire face à ses besoins de trésorerie sur les 12 prochains mois.

Sur cette base, le Conseil d'administration a arrêté les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022 en application du principe de continuité d'exploitation.

Les procédures d'audit sur les comptes consolidés ont été effectuées par les Commissaires aux Comptes. Le rapport de certification sera émis après vérification du rapport de gestion et finalisation des procédures requises pour les besoins du dépôt du Document d'Enregistrement Universel. Il comportera une observation renvoyant vers la justification dans les comptes du maintien par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation, ainsi qu'une observation sur le changement de méthode IAS 16 lié à l'abandon de la méthode de réévaluation des actifs immobiliers.

Evolution du chiffre d'affaires par zone géographique

M€	CA 2021	CA 2022	Croissance %	Croissance organique %*
France Benelux UK Irlande	2 643	2 802	+6.0%	+4.3%
Europe centrale	1 086	1 197	+10.2%	+5.5%
Europe de l'Est	395	435	+10.2%	+8.6%
Péninsule Ibérique et Latam	171	242	+41.3%	+16.8%
Autres pays	3	4	+32.6%	+20.9%
Total	4 299	4 681	+8.9%	+5.5%

- Taux d'occupation moyen en légère progression en 2022 vs 2021 malgré le contexte de crise observé dans les EHPAD en France
- **Contribution des ouvertures**
 - › 30 nouveaux établissements représentant ~2 300 lits
 - › principalement aux Pays-Bas et en Europe de l'Est
- **Entrée dans le périmètre de consolidation de Brasil Senior Living Group depuis le 1/1/2022**

*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.

Evolution du taux d'occupation en 2022

Progression de l'activité grâce aux éléments suivants:

- sortie progressive de la crise sanitaire liée à la covid-19,
- montée en puissance d'établissements nouvellement ouverts

Taux d'occupation global (maisons de retraites et cliniques) en progression sur l'année: **+60pb**

Baisse du taux d'occupation des maisons de retraite en France en raison de la situation de crise: **-400pb**

(84,6% au 31.12.2022 vs 88,5% à fin janvier 2022)

Taux d'occupation moyen	2021	2022	Var.
France Benelux UK Irlande	83.8 %	83.6 %	[20] pb
Europe centrale	78.1 %	79.1 %	+1 00 pb
Europe de l'E st	79.9 %	81.9 %	+200 pb
Péninsule Ibérique et Latam	76.4 %	78.0 %	+1 60 pb
Autres pays	ns	ns	n.a.
Total	81.0 %	81.6 %	+60 pb

Evolution du nombre de sites et du nombre de lits en opérations

Données fin de période (*)	Nb de sites 2021	Nb de lits 2021	Nb de sites 2022	Nb de lits 2022
France Benelux UK Irlande	530	43 076	551	44 170
Europe centrale	234	23 597	237	23 765
Europe de l'Est	116	11 671	124	12 764
Péninsule Ibérique et Latam	68	8 934	79	10 007
Autres pays	1	154	1	154
TOTAL	949	87 432	992	90 860
			+4.5%	+3.9%

(*) Nombre de sites, de lits et appartements ouverts en exploitation, en fin de période sur le périmètre des entités consolidées par intégration globale. À l'exclusion des places ambulatoires

Evolution de la marge d'EBITDAR

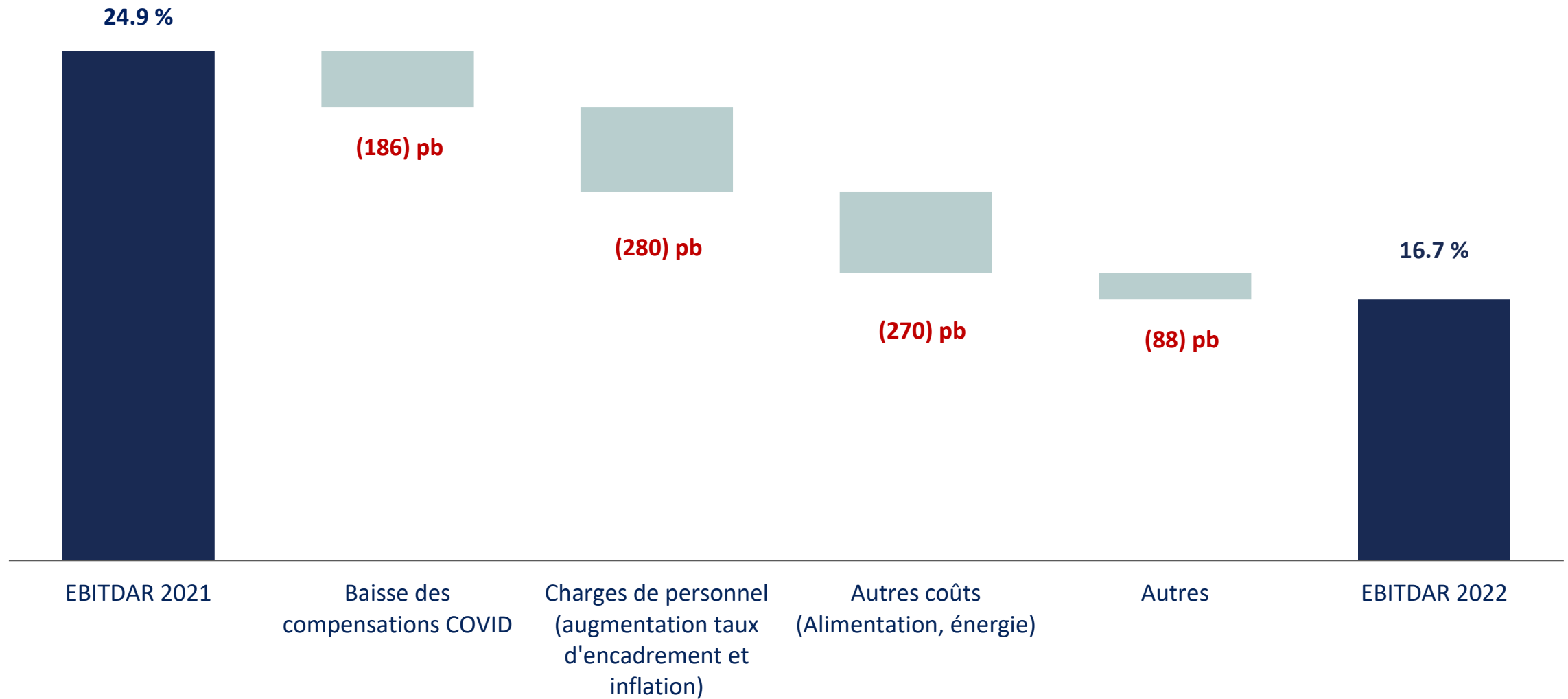
M€	2021 *	2022	Var.
CA	4 299	4 681	+8.9%
Charges de personnel	[2 644]	[3 028]	+1 4.5%
<i>En % du CA</i>	<i>[61.5]%</i>	<i>[64.7]%</i>	<i>[31 8] pb</i>
Autres coûts	[584]	[873]	+49.5%
<i>En % du CA</i>	<i>[13.6]%</i>	<i>[18.7]%</i>	<i>[506] pb</i>
EBITDAR	1 070	780	-27.1 %
EBITDAR %	24.9 %	16.7 %	[824] pb

- Marge d'EBITDAR 2022 à 16,7% (-30 pb vs objectif publié le 15/11/2022)
- L'évolution des TO en 2022 n'a pas permis de compenser la baisse des subventions Covid + éléments non récurrents favorables intégrés aux comptes 2021 (reprise de provisions, crédits d'impôts...) + l'exercice 2022 a connu une progression sensible des coûts dans un contexte fortement inflationniste

- Charges de personnel en augmentation de +14,5% : accélération des recrutements en France durant le 2nd semestre et environnement inflationniste général affectant les métiers de la santé dans les principales zones géographiques
- Autres coûts en augmentation de +49,5% dont forte progression tarifaire sur l'énergie et les produits alimentaires vs. des tarifs résidents et patients quasiment stables sur l'exercice
- Coûts d'approvisionnement énergétique du groupe : 3,5% du chiffre d'affaires en 2022, à comparer à 2,3% en 2021

*Les charges de personnel et les autres frais ont été reclassés par rapport aux chiffres publiés pour l'exercice 2021, afin de mieux refléter leur nature (intérim, impôts sur les salaires).

Evolution de la marge d'EBITDAR



Evolution de la marge d'EBITDAR par zone géographique

M€	EBITDAR 2021	EBITDAR 2022	Var. % vs 2021	EBITDAR 2021 %	EBITDAR 2022 %	Var.
France Benelux UK Irlande	694	445	[35.9]%	26.3 %	15.9 %	(1039) pb
Europe centrale	284	245	[13.7]%	26.1 %	20.5 %	(568) pb
Europe de l'Est	61	63	+3.0%	15.4 %	14.4 %	(100) pb
Péninsule Ibérique et Latam	32	24	[23.4]%	18.7 %	10.1 %	(856) pb
Autres pays	(1)	2	ns	ns	ns	ns
TOTAL	1 070	780	[27.1]%	24.9 %	16.7 %	[824] pb

FRANCE BENELUX UK IRLANDE

- **FRANCE** : impact de la baisse du taux d'occupation dans les Ehpad + contexte inflationniste + accélération des recrutements (+ 800 par mois) sur sept-déc.
- **BELGIQUE** : fort impact de l'inflation (énergie + alimentaire) + contexte pays difficile
- **IRLANDE** : exploitation affectée par un contexte covid toujours d'actualité

EUROPE CENTRALE

- Principalement effet inflation (tempéré en Allemagne par du *hedging* sur les coûts de l'énergie)

EUROPE DE L'EST

- Effets inflationnistes (tempérés par du *hedging* énergie)
- Progression solide du taux d'occupation sur la période

PÉNINSULE IBÉRIQUE + LATAM

- **ESPAGNE** : fort impact de l'inflation (énergie et autres coûts)
- **LATAM** : effet fortement dilutif de l'entrée dans le périmètre de consolidation du groupe Brazil Senior Living début 2022

Points spécifiques relatifs aux comptes 2022

1

Tests de dépréciation d'actifs incorporels (IAS 36)

2

Evolution de la valeur de l'immobilier détenu

3

Partenariats financiers

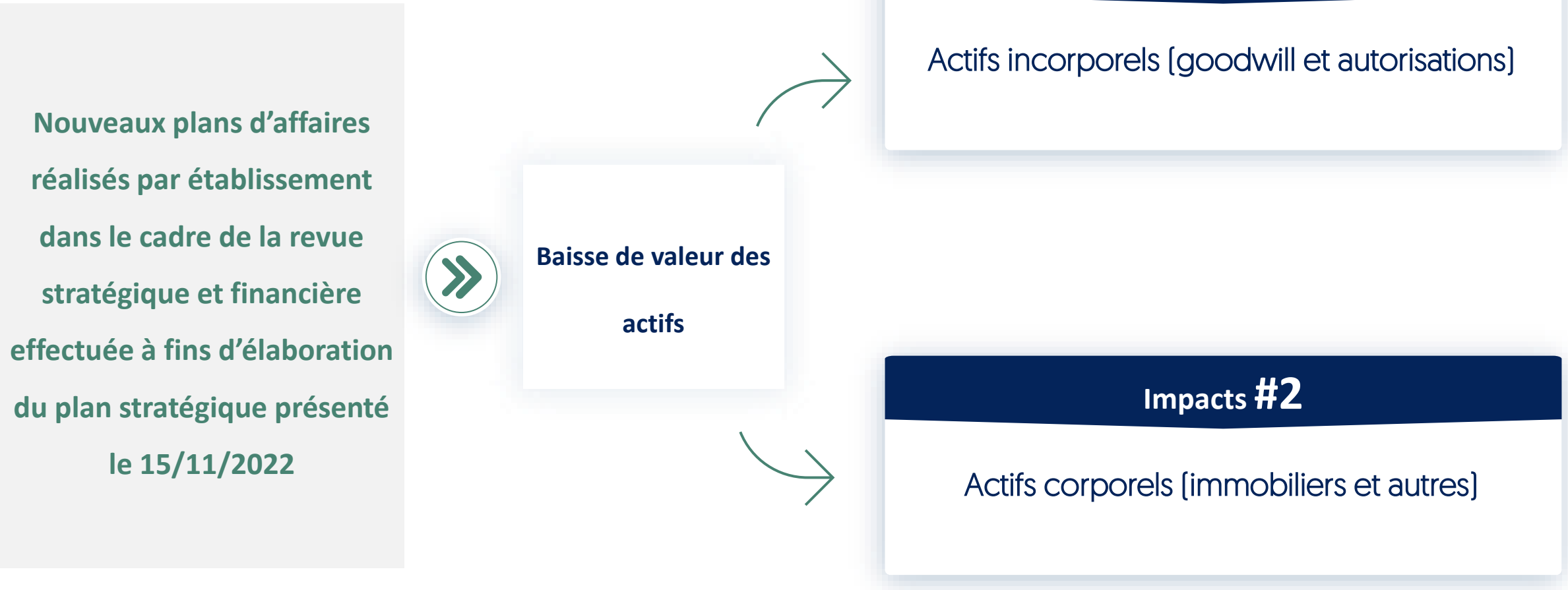
4

Éléments non courants

5

Impôts

Impact des nouveaux plans d'affaires sur la valorisation des actifs



Tests de valeur des actifs corporels et incorporels (IAS 36)

Dépréciations IAS 36

[test de valeur des goodwill et autorisations]

Total (hors impôt) : **(3,1) Mds€**

- Actifs immobiliers : (1,0) Md€
- Autorisations : (1,4) Md€
- Goodwill : (0,4) Md€
- Autres actifs : (0,2) Md€

Effets sur les comptes 2022

- Le montant total des dépréciations relatives à la norme IAS 36 est **sans impact direct sur la trésorerie** de l'entreprise [non cash]
- Ces dépréciations sont **comptabilisées** dans le compte de résultat 2022 en « **éléments non courants** »

Points spécifiques relatifs aux comptes 2022

1

Tests de dépréciation d'actifs incorporels (IAS 36)

2

Evolution de la valeur de l'immobilier détenu

3

Partenariats financiers

4

Éléments non courants

5

Impôts

OPTION COMPTABLE RETENUE HISTORIQUEMENT

- Valeur réévaluée des ensembles immobiliers exploités enregistrée à l'actif du bilan
- Ecarts de réévaluation des actifs enregistrés dans les capitaux propres, pour la partie excédant le coût historique

A COMPTER DE LA CLOTURE 2022 → CHANGEMENT DE METHODE COMPTABLE

- Changement de méthode comptable appliquée aux ensembles immobiliers comptabilisés selon IAS 16
- ORPEA continuera de publier sur une base annuelle la valeur de son patrimoine immobilier, intégrant l'évaluation réalisée par des experts indépendants → cette valeur patrimoniale sera différente de la valeur des actifs immobiliers inscrite au bilan

Réduction des capitaux propres de 1,5 Mds€
(sans impact sur le P&L 2022)

**Réduction correspondant au montant net cumulé
des réévaluations IAS 16 enregistré dans les
comptes au 31/12/2021 minoré des reprises
d'impôts différés passifs**

[1,9 Mds€ – 0,4 Md€]

Eléments ayant impacté la valeur du patrimoine immobilier

1

Nouveaux plans d'affaires

réalisés par établissement dans le cadre du plan stratégique présenté le 15 novembre 2022

2

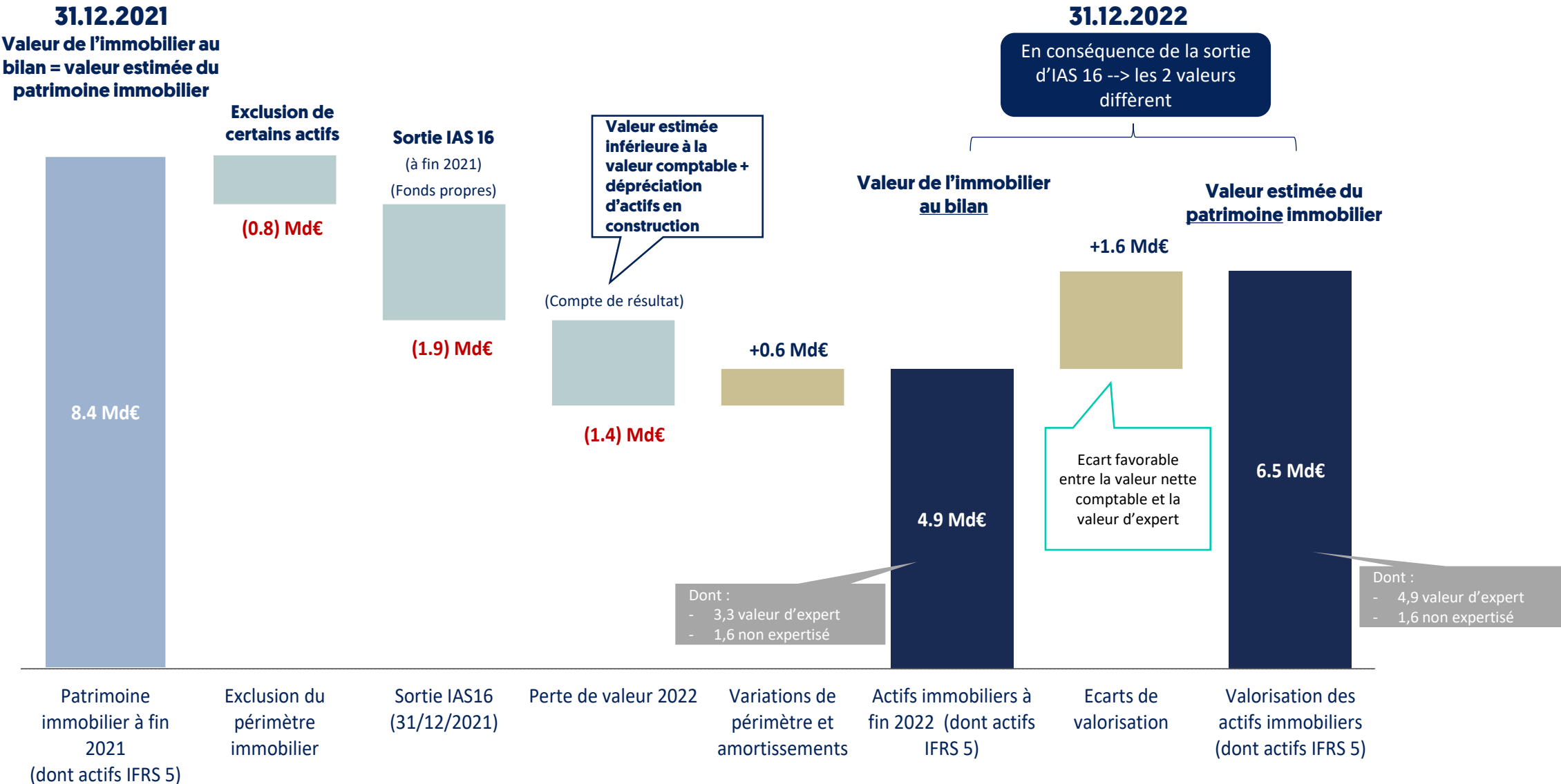
D'autres paramètres spécifiques ont impacté la valeur de l'immobilier dans les comptes à fin 2022

- Evolution des taux de rendement (taux d'intérêts, paramètres de marché...)
- Revue détaillée des actifs évalués en interne (LMP, actifs en construction ...)
- Reclassement de certains actifs hors du périmètre de l'immobilier (agencements et équipements)

Taux de capitalisation moyen des actifs évalués par les experts indépendants :

5,1% en 2022 vs ~4,8% en 2021 (le taux de capitalisation moyen 2021 a été recalculé selon la méthode utilisée pour l'exercice 2022)

Evolution de la valeur de l'immobilier détenu



Points spécifiques relatifs aux comptes 2022

1

Tests de dépréciation d'actifs incorporels (IAS 36)

2

Evolution de la valeur de l'immobilier détenu

3

Partenariats financiers

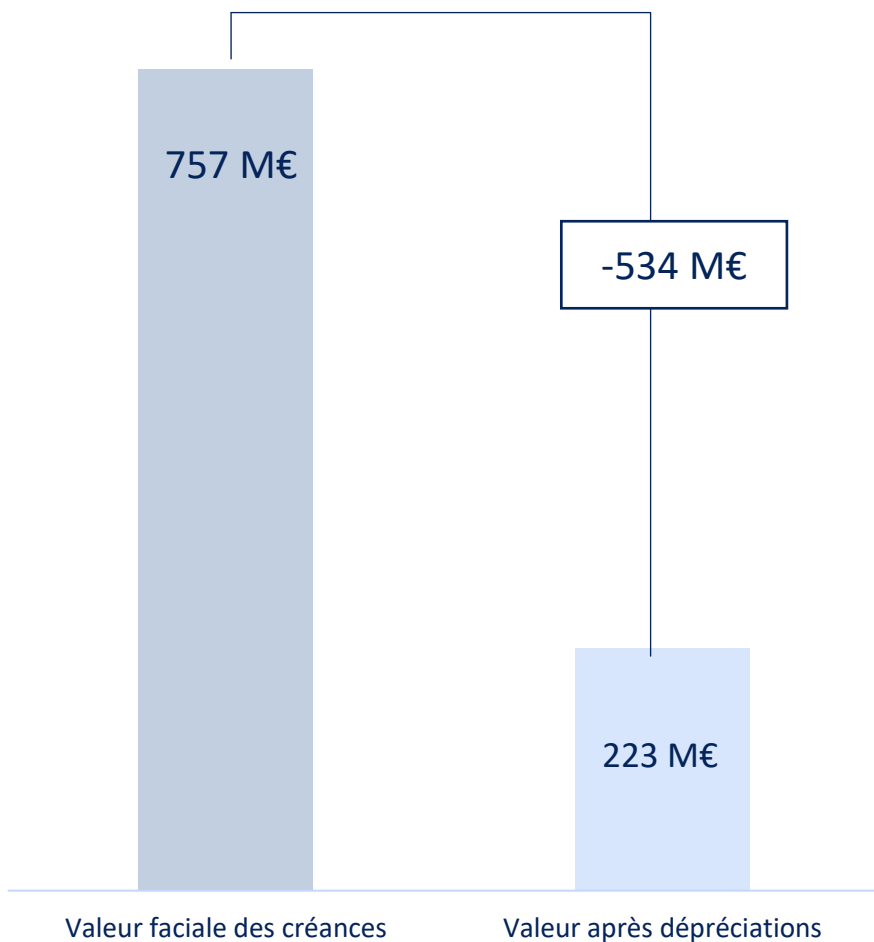
4

Éléments non courants

5

Impôts

Valeurs au 31.12.2022



POINT A DATE SUR LES CREANCES FINANCIERES LIEES A DES PARTENARIATS

- Les avances accordées par le Groupe aux entreprises associées ou coentreprises et à d'autres sociétés s'élèvent à 757 M€ au 31.12.2022
- Une grande partie de la valeur de ces créances est considérée à date irrécouvrable
- Le groupe a engagé en 2022 des négociations en vue de dénouer ces partenariats et récupérer des actifs (dont immobiliers) adossés à ces créances
- Une part significative de ces créances concerne un seul partenaire, avec lequel un premier accord a été signé début 2023 sur une partie du périmètre concerné; des négociations se poursuivent sur la partie restante du périmètre

Synthèse des réductions de valeurs d'actifs à fin 2022 (hors impôt)

	21/12/2022 (Communiqué)	Réel 2022		
En milliards d'euros	Total	Capitaux Propres	P&L	Total
Patrimoine immobilier expertisé	1.1	1.2	0.6	1.7
Patrimoine immobilier non expertisé (*)	0.9 à 1.0		0.5	0.5
Patrimoine immobilier	2.0 à 2.1	1.2	1.1	2.2
Goodwill			0.4	0.4
Autorisations d'exploitation			1.4	1.4
Autres éléments d'actif immobilisé			0.2	0.2
Actifs incorporels	2.5 à 2.7	0.0	2.0	2.0
Créances financières	0.4	0.0	0.5	0.5
Autres	0.1 à 0.2	0.0	0.2	0.2
Complément sortie IAS 16	0.7	0.8		0.8
TOTAL	5.7 à 6.1	1.9	3.8	5.7

(*) WIP, LMP notamment

Montant final situé dans le bas de la fourchette communiquée le 21/12/2022

Points spécifiques relatifs aux comptes 2022

1

Tests de dépréciation d'actifs incorporels (IAS 36)

2

Evolution de la valeur de l'immobilier détenu

3

Partenariats financiers

4

Éléments non courants

5

Impôts

Eléments non courants

Eléments non courants 2022	M€
Dépréciations IAS 36	3 081
Autres dépréciations immobilières (actifs en constructions /autres)	372
Dépréciations créances financières	534
Charges liées à la gestion de la crise - refinancement	50
Charges liées à la gestion de la crise - R H	26
Charges liées à la gestion de la crise - autres	36
Autres (dont ajustements poste clients)	124
TOTAL	4 223

NB : montants bruts avant impôt.

Points spécifiques relatifs aux comptes 2022

1

Tests de dépréciation d'actifs incorporels (IAS 36)

2

Evolution de la valeur de l'immobilier détenu

3

Partenariats financiers

4

Éléments non courants

5

Impôts

Impôts (compte de résultat)	M€
Impôts différés IAS 36	603
Autres	[7]
TOTAL	596

Sans impact sur la
trésorerie

Résultat net

M€	2021	2022
EBITDAR	1 070	780
<i>EBITDAR %</i>	<i>24.9 %</i>	<i>16.7 %</i>
EBITDA	1 041	756
<i>EBITDA %</i>	<i>24.2 %</i>	<i>16.2 %</i>
Dotations aux amort. et prov.	[645]	[805]
EBIT	396	[49]
Résultat financier	[249]	[31 9]
Non courant	[41]	[4 223]
Résultat avant impôt	1 06	[4 591]
Impôt	[38]	596
Quote-part du résultat des ME	[1]	[33]
Intérêts minoritaires	[2]	1
Résultat net (part du Groupe)	65	[4 027]

Amortissements sur nouveaux actifs + charge IFRS 16 additionnelle (nouveaux établissements...)

Impacts de la remontée des taux d'intérêts et des spreads du financement de juin 2022

Principalement impact IAS 36 + dépréciations sur immobiliers et créances financières des partenariats

Impact favorable de la reprise des impôts différés passifs IAS 36

Note : EBITDA hors IFRS 16 2021 : 682 M€ / marge de 15.9% ; 2022 : 342 M€ / marge de 7.3%

Tableau de financement 2022

	(M€)
EBITDA hors IFRS 16	342
Ajustements EBITDA cash / non cash	11
Var. BFR (hors impôt)*	(23)
Capex opérationnels	(1 36)
Impôts (cash)	(72)
Flux de trésorerie opérationnels	122
Capex de développement	(638)
Cessions Immobilières	132
Eléments non courants	(1 52)
Frais financiers nets	(21 5)
Investissements Financiers Nets	(94)
Variations de périmètre	(31)
Autres	(40)
VAR. DETTE FINANCIERE NETTE (hors IFRS)	(91 6)
Dettes Financière Nette (hors IFRS) 31 / 2/2021	(7 944)
var dette nette	(91 6)
Dettes Financière Nette (hors IFRS) 31 / 2/2022	(8 860)

Vs. 59 M€ présenté le 15 novembre 2022

Inférieur au BP présenté le 15 novembre 2022

Principalement aux Pays-Bas

Principalement coûts relatifs à la crise

Relatifs aux engagements passés

(*) hors impôt, financement des partenariats et dépôts de garantie

Endettement financier net à fin 2022

Structure de la dette financière nette à fin 2022

M€	ORPEA SA	Filiales	Total
Financement juin 2022	3 227	-	3 227
New Money G6	-	-	-
Dette sécurisée	320	1 762	2 082
Placements Privés €	32	-	32

Sous-total dette sécurisée	3 579	1 762	5 341
-----------------------------------	--------------	--------------	--------------

Obligations cotées	1 400	-	1 400
Dette bancaire	155	416	571
Placements Privés €	698	-	698
Schuldschein/NSV	1 570	136	1 706

Sous-total dette non sécurisée	3 823	552	4 375
---------------------------------------	--------------	------------	--------------

Dette financière brute (hors IFRS)	7 402	2 314	9 716
---	--------------	--------------	--------------

Trésorerie	856	Dette nette à fin 2021 :	Var.
Dette financière nette au 31.12.2022 (hors IFRS)	8 860	7 944	916
Ajustements IFRS	-	102	
Dette financière nette (vision IFRS, hors IFRS 16)	8 758	7 910	848

1

FINANCEMENT DE 3,227 MDS€ AVEC LES PRINCIPAUX PARTENAIRES BANCAIRES (*)

- Crédit syndiqué de 1,7 Mds€ à maturités échelonnées jusqu'en 2025, dont 900 M€ (Crédits A1 et A4) devaient être remboursés avant fin 2023 grâce aux produits nets de cessions d'actifs immobiliers (1 Md€ à réaliser avant fin 2023),
- Ligne de refinancement (Tranche C) de 1,5 Mds€ permettant d'étendre la maturité de certaines dettes à 2026

(*) dans le cadre d'une procédure de conciliation homologuée le 10 juin 2022. Termes et Conditions devant faire l'objet d'aménagements dans le cadre de l'accord conclu le 17 mars 2023 avec les principaux partenaires bancaires

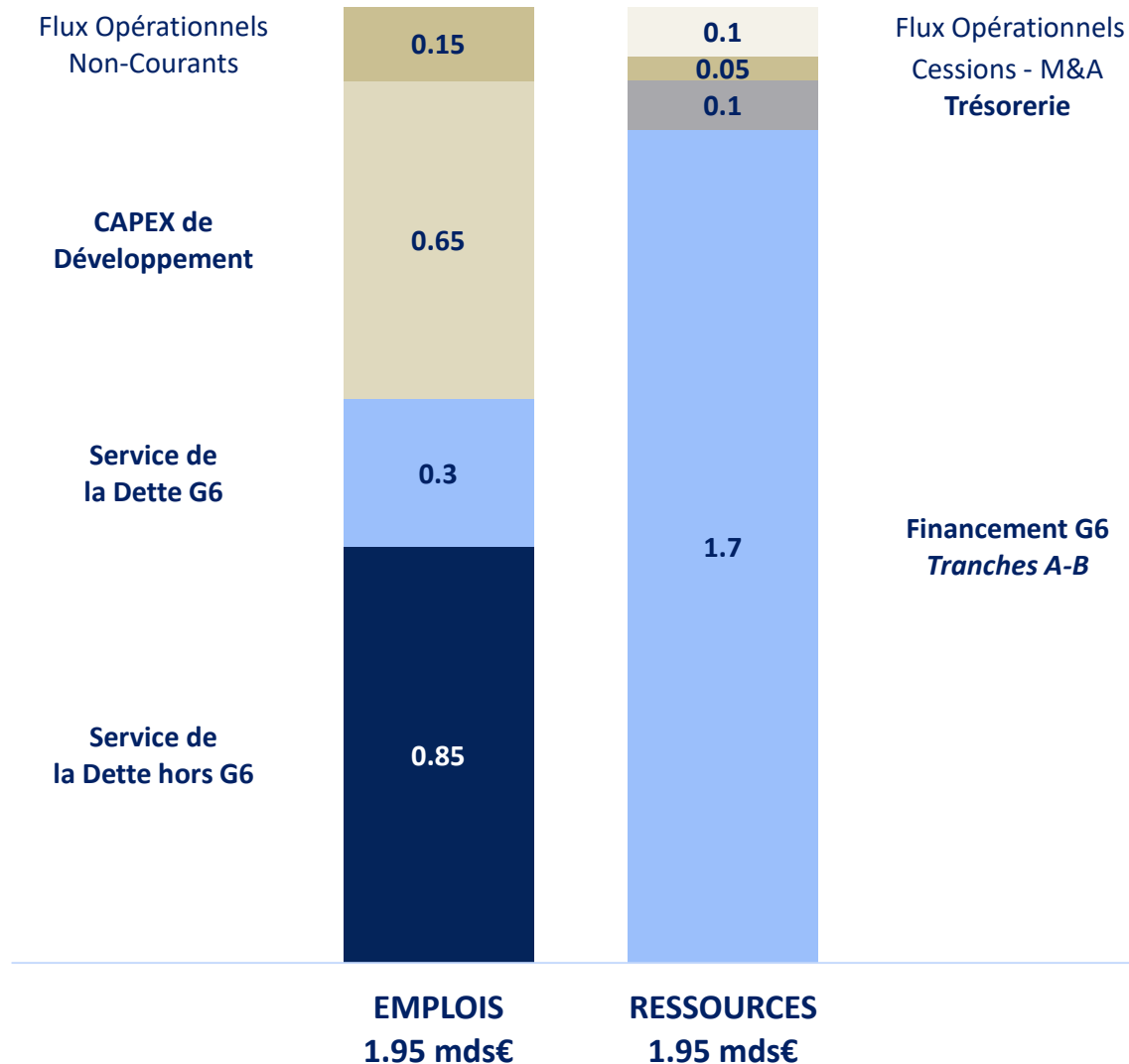
2

DETTE NON SECURISEE ORPEA SA

Apurement de l'intégralité (3,8 Mds€) dans le cadre de la procédure de sauvegarde accélérée ouverte le 24 mars 2023, via une augmentation de capital avec maintien du DPS des actionnaires existants (**) garantie par l'ensemble des créanciers non sécurisés qui souscrivent le cas échéant par voie de compensation avec leurs créances existantes (conversion de la dette en actions)

(**) tout produit en espèces résultant de la souscription par les actionnaires existants à cette augmentation de capital étant intégralement utilisé pour rembourser les créanciers financiers non sécurisés de la Société à la valeur nominale à due proportion

Utilisation des fonds issus du financement de juin 2022



L'apport en numéraire de juin 2022 (tranches A & B) de 1,7 Mds€ a principalement financé :

- ✓ le service des dettes hors G6 (intérêts et remboursements de principal) : 0,9 Md€
- ✓ les CAPEX de Développement : 0,7 Md€

Covenants R1/R2 et ajustements prévus dans le cadre de la sauvegarde accélérée

2022

**~2,3 Mds€ de dettes financières
comprenant des covenants R1/R2 au
31/12/2022, dont :**

- 2 Mds€ au niveau d'ORPEA SA dont l'application est suspendue durant la procédure de sauvegarde et qui seront capitalisés à l'issue de la procédure de sauvegarde
- 0,3 Md€ au niveau des filiales pour lesquels un retour signé ou un accord de principe a été obtenu s'agissant des *waivers* relatifs aux clauses des ratios financiers R1/R2



Après la restructuration financière

**1 seul covenant
qui se substitue à R1/R2:**

- Porte sur 0,4 Md€
- Covenant de levier : dette nette /EBITDA excl. IFRS 16
- Absence de test [covenant holiday] jusqu'au S1 2025 avec reprise des tests à un niveau fixé à 9.0x au 30 juin 2025

Vision simplifiée du bilan consolidé à fin 2022 (actif)

(en milliers d'euros)	31 / 2/2022	Retraité de la sortie IAS 16	
		31 / 2/2021 Retraité *	31 / 2/2021 Publié
ACTIF			
Goodwill	1 362 491	1 668 553	1 668 553
Immobilisations incorporelles nettes	1 592 231	3 076 406	3 076 406
Immobilisations corporelles nettes	4 374 692	5 324 490	7 237 005
Immobilisations en cours de construction	626 633	832 385	832 385
Droits d'utilisation des actifs	3 499 987	3 072 567	3 072 567
Participation dans les entreprises et coentreprises	7 852	84 158	84 158
Actifs financiers non courants	1 80 997	94 703	94 703
Actifs d'impôts différé	581 556	115 510	115 510
Actif non courant	12 226 438	14 268 772	16 181 287
Stocks	16 100	15 735	15 735
Créances clients et comptes rattachés	455 368	431 630	431 630
Autres créances et comptes de régularisation	586 957	1 015 354	1 015 354
Trésorerie et équivalent de trésorerie	856 417	952 369	952 369
Actif courant	1 914 842	2 415 088	2 415 088
Actifs destinés à être cédés	353 154	387 952	387 952
TOTAL ACTIF	14 494 435	17 071 812	18 984 327

Dépréciations
incorporels

Immobilier (dont
sortie IAS 16)

Partenariats
financiers

Vision simplifiée du bilan consolidé à fin 2022 (passif)

		Retraité de la sortie IAS 16	
[en milliers d'euros]	31 / 12/2022	31 / 12/2021 Retraité *	31 / 12/2021 Publié
PASSIF			
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	(1 502 235)	2 335 364	3 811 228
Dettes financières à long terme	1 378 335	7 006 775	7 006 775
Engagements locatifs à long terme	3 424 152	2 968 098	2 968 098
Provisions	296 195	148 436	148 436
Provisions retraites et engagements assimilés	66 195	75 035	75 035
Passifs d'impôts différés et autres passifs non courants	813 993	997 009	1 433 660
Passif non courant	5 978 870	11 195 353	11 632 004
Dettes financières à court terme	8 236 459	1 855 524	1 855 524
Engagements locatifs à court terme	344 317	297 098	297 098
Provisions	(0)	22 464	22 464
Fournisseurs et comptes rattachés	326 954	334 797	334 797
Dettes fiscales et sociales	411 874	329 107	329 107
Passif d'impôt exigible	112 471	68 808	68 808
Autres dettes et comptes de régularisation	529 494	633 297	633 297
Passif courant	9 961 569	3 541 095	3 541 095
Passifs détenus en vue de la vente	56 232	0	0
TOTAL DU PASSIF	14 494 435	17 071 812	18 984 327

Fonds propres négatifs

Reprises d'impôts différés passifs (IAS 36)

Dont 6,5 Mds€ reclassés de long terme en court terme en raison du défaut direct et indirect lié au bris de covenants R1/R2

Chiffres clés vs BP présenté le 15 novembre 2022

Chiffre d'affaires

4 688 M€

4 681 M€

EBITDAR

797 M€

780 M€



Écart résultant du reclassement de ~20 M€ de capex IT en Opex en 2022 et sur la durée du BP

Dette financière nette (hors IFRS 16)

9,02 Mds€

8,86 Mds€



Écart principalement lié à une réduction des capex

Capex de développement ⁽¹⁾

705 M€

638 M€



Écart résultant d'une gestion stricte des programmes engagés (pour mémoire, le montant projeté en S1 2022 était > 900 M€)

[1] : principalement construction de nouveaux sites

Extension du délai de réunion de l'Assemblée Générale d'approbation des comptes 2022

Conformément aux dispositions légales applicables, la Société a sollicité et obtenu du Président du Tribunal de Commerce de Nanterre une prolongation du délai de réunion de l'Assemblée Générale des actionnaires chargée d'approuver les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022. L'ordonnance rendue par le Président du Tribunal de commerce de Nanterre le 11 mai 2023 prolonge le délai de réunion jusqu'au 29 décembre 2023. En conséquence, la Société procèdera à la convocation et à la réunion de l'Assemblée Générale annuelle de ses actionnaires en amont de cette date et, en tout état de cause, à l'issue de l'entrée des nouveaux actionnaires au capital de la Société.

Point sur la restructuration financière

Rappel des principaux paramètres



La restructuration financière est un préalable à la réussite du plan de Refondation

Le plan de juin 2022 reposait sur d'importantes **cessions immobilières**

- 2022-25 : engagement de cessions de 2 Mds€
- Dès avril 2022 : discussions initiées avec des investisseurs immobiliers (opérations de taille intermédiaire et portefeuilles d'actifs plus importants)

Plusieurs **évolutions défavorables** ont compromis la mise en œuvre des cessions dans les proportions et le calendrier prévus

- Hausse des taux d'intérêt impactant le marché immobilier
- Performance opérationnelle dégradée au S1 2022 (inflation, taux d'occupation)
- Poursuite de la revue stratégique et anticipation des premières dépréciations d'actifs

➔ Perception dégradée, incertitude sur les covenants, et anticipation d'un levier excessif à fin 2022 (>25x)

La réussite du plan de Refondation impose la restructuration financière d'ampleur telle qu'envisagée dans le cadre de la **procédure de sauvegarde accélérée**

- › Réduction de l'endettement net par la conversion en capital de dettes non sécurisées et l'apport de nouvelles ressources en capital
- › Sécurisation des ressources nécessaires au plan de Refondation : apport de new money et aménagement des termes et conditions du crédit de juin 2022

Soumission du projet de plan de sauvegarde à l'approbation des classes de parties affectées

- Les administrateurs judiciaires désignés par le Tribunal de commerce de Nanterre convoqueront les classes de parties affectées par le projet de plan de sauvegarde accélérée de la Société (en ce compris la classe des actionnaires) (le « **Plan de Sauvegarde Accélérée** ») afin de se prononcer sur le Plan de Sauvegarde Accélérée (en ce compris les augmentations de capital visées ci-après), lors de réunions devant se tenir, selon le calendrier indicatif envisagé à date, aux alentours de **mi-juin**
- Dans l'hypothèse où le Plan de Sauvegarde Accélérée ne serait pas approuvé par une ou plusieurs des classes de parties affectées, il pourra, en application de l'article L.626-32 du Code de commerce, être arrêté par le Tribunal de commerce sur demande de la Société ou de l'administrateur judiciaire avec l'accord de la Société et être imposé à la ou aux classe(s) de parties affectées n'ayant pas voté favorablement, sous réserve de respect des conditions prévues par les dispositions susvisées ("application forcée interclasse")
- Dans cette **hypothèse d'une application forcée interclasse**, le Plan de Sauvegarde Accélérée prévoira l'émission, dans le cadre de chacune des augmentations de capital prévues, d'un **nombre d'actions nouvelles dix fois supérieur au nombre d'actions nouvelles qui seraient émises dans l'hypothèse d'un vote favorable** du Plan de Sauvegarde Accélérée par chacune des classes de parties affectées, se traduisant par une **dilution des actionnaires existants (dans l'hypothèse où ils décideraient de ne participer à aucune des augmentations de capital), dix fois supérieure, en cas d'application forcée interclasse**
- Cela aurait pour conséquence, **en cas d'application forcée interclasse, l'émission d'actions nouvelles à des prix d'émission dix fois inférieurs aux prix d'émission applicables en cas de vote favorable** du Plan de Sauvegarde Accélérée par chacune des classes de parties affectées.
- Les deux slides suivantes présentent les principaux paramètres financiers de chacune des augmentations de capital (i) en cas d'approbation du Plan de Sauvegarde Accélérée par chacune des classes de parties affectées et (ii) en cas de non-approbation du Plan de Sauvegarde Accélérée par au moins une des classes de parties affectées et mise en œuvre d'une application forcée interclasse à l'égard de la ou des classe(s) de parties affectées concernées

Principales caractéristiques des augmentations de capital prévues dans le plan de sauvegarde

*dans l'hypothèse d'une **approbation par chacune des classes de parties affectées (majorité aux 2/3)***

	1	2	3
	Conversion de la dette non sécurisée en capital	Augmentation de capital Groupement New Money	Augmentation de capital avec maintien du DPS
Principaux paramètres et modalités	Montant : environ 3,8 Mds€ - Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires existants, garantie par l'ensemble des créanciers financiers non sécurisés d'ORPEA SA, SA qui souscrivent le cas échéant par voie de compensation avec leurs créances existantes - Tout produit en espèces résultant de la souscription par les actionnaires existants sera intégralement utilisé pour rembourser les créanciers financiers non sécurisés d'ORPEA SA à la valeur nominale à due proportion - Environ 6,4 milliards d'actions nouvelles émises	Montant : environ 1,15 Md€ - Augmentation de capital en numéraire réservée au Groupement qui y souscrit en intégralité - Environ 6,5 milliards d'actions nouvelles émises	Montant: environ 0,4 Md€ - Augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires existants: - Souscrite à titre irréductible par les membres du Groupement à hauteur d'environ 0,2 Md€ en exerçant leurs droits préférentiels de souscription - Ouverte à l'ensemble des actionnaires (y compris les créanciers devenus actionnaires) et garantie par le "SteerCo" - Environ 2,9 milliards d'actions nouvelles émises
Répartition du Capital à l'issue de chaque opération (en supposant l'absence de participation des actionnaires existants)	- Créanciers non sécurisés convertis en actions : 99% - Actionnaires existants : 1%	- Groupement : 50,2% - Créanciers non sécurisés convertis en actions : 49,3% - Actionnaires existants : 0,5%	- Groupement : 50,2% - Créanciers non sécurisés convertis en actions : 39,6% - Créanciers non sécurisés apportant de nouveaux fonds propres [SteerCo] : 9,2% - Actionnaires existants : 0,4%
Prix d'émissions théoriques (*)	Environ 0,60€ par action	>3,3x Environ 0,18€ par action	Environ 0,13€ par action

Opérations entraînant une dilution massive pour les actionnaires existants et se faisant sur la base de prix d'émission très significativement inférieurs au cours de bourse actuel

[*] Hors prise en compte d'une éventuelle réduction du nominal et/ou regroupement d'actions préalables à la mise en œuvre des augmentations de capital

Principales caractéristiques des augmentations de capital prévues dans le plan de sauvegarde dans l'hypothèse de la *non-approbation par au moins une des classes de parties affectées*

	1 Conversion de la dette non sécurisée en capital	2 Augmentation de capital Groupement New Money	3 Augmentation de capital avec maintien du DPS
Principaux paramètres et modalités	Montant : environ 3,8 Mds€ - Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires existants, garantie par l'ensemble des créanciers financiers non sécurisés d'ORPEA SA, SA qui souscrivent le cas échéant par voie de compensation avec leurs créances existantes - Tout produit en espèces résultant de la souscription par les actionnaires existants sera intégralement utilisé pour rembourser les créanciers financiers non sécurisés d'ORPEA SA à la valeur nominale à due proportion - Environ 65 milliards d'actions nouvelles émises	Montant : environ 1,15 Md€ - Augmentation de capital réservée au Groupement, en numéraire, avec droit de priorité de souscription des actionnaires dans l'hypothèse où les actionnaires, réunis en classe de parties affectées, n'approuveraient pas le plan de sauvegarde accélérée - Ce droit de priorité bénéficiera exclusivement aux actionnaires existants avant le lancement de la première augmentation de capital, et ne bénéficiera donc pas aux créanciers non sécurisés devenus le cas échéant actionnaires de la Société à l'issue de l'étape 1 - Souscription du Groupement à hauteur de la différence entre le montant total de l'augmentation de capital et tout montant souscrit par les actionnaires via leur droit de priorité - Environ 65 milliards d'actions nouvelles émises	Montant: environ 0,4 Md€ - Augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires existants: - Souscrite à titre irréductible par les membres du Groupement à hauteur d'environ 0,2 Md€ en exerçant leurs droits préférentiels de souscription - Ouverte à l'ensemble des actionnaires (y compris les créanciers devenus actionnaires) et garantie par le "SteerCo" - Environ 29 milliards d'actions nouvelles émises
Répartition du Capital à l'issue de chaque opération (en supposant l'absence de participation des actionnaires existants)	- Créanciers non sécurisés convertis en actions : 99,9% - Actionnaires existants : 0,1%	- Groupement : 50,2% - Créanciers non sécurisés convertis en actions : 49,8% - Actionnaires existants : 0,05%	- Groupement : 50,2% - Créanciers non sécurisés convertis en actions : 40% - Créanciers non sécurisés apportant de nouveaux fonds propres (SteerCo) : 9,8% - Actionnaires existants : 0,04%
Prix d'émissions théoriques (*)	Environ 0,059€ par action	>3,3x Environ 0,018€ par action	Environ 0,013€ par action
Opérations entraînant une dilution massive pour les actionnaires existants (10 fois supérieure à la dilution subie en cas d'approbation du plan par toutes les classes de parties affectées) et se faisant sur la base de prix d'émission très significativement inférieurs au cours de bourse actuel			

[*] Hors prise en compte d'une éventuelle réduction du nominal et/ou regroupement d'actions préalables à la mise en œuvre des augmentations de capital

1/Mise en place par les principaux partenaires bancaires du groupe d'un RCF
2/ Modification des termes et conditions du crédit de juin 2022

NEW MONEY (RCF)

TOTAL : 400 M€ + 200 M€

- D1 : 400 M€ [échéance 30/06/2026]
- D1A - Tirage de 200 M€ prévu d'ici fin mai 2023
- D1B - Tirage de 200 M€ prévu en juillet 2023
- D2+D3 = 2 x 100 M€ « Bridge to Equity » mobilisable en cas de recours contre la dérogation au lancement d'une offre publique d'achat à accorder par l'AMF [lequel entrainerait un décalage dans le temps des augmentations de capital prévues]

Les tirages D1B, D2 et D3 restent respectivement soumis à la mise en place des sûretés et à l'approbation du plan de sauvegarde par le Tribunal de Commerce de Nanterre

PRINCIPAUX T&C,
ENGAGEMENTS ET
SURETES OCTROYES AU
TITRE DU **FINANCEMENT
NEW MONEY**

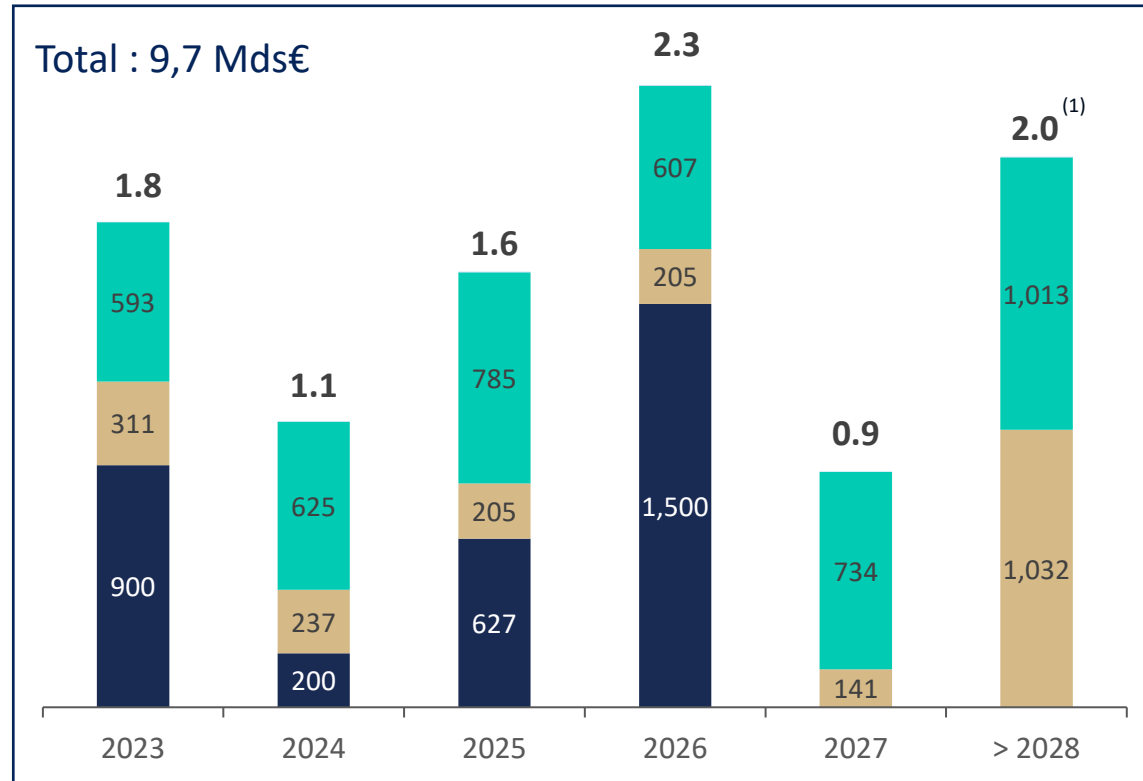
- Marge : 2,00% p.a
- Nantissement portant sur les titres émis par ORESC 26 détenant directement 100% du capital et des droits de vote des sociétés Niort 94 et Niort 95
- Engagement de maintenir un ratio de LTV inférieur à 55% au 31/12/2023 puis inférieur à 50% au-delà

PRINCIPAUX T&C ET
ENGAGEMENTS
RESULTANT DE
**L'AMENAGEMENT DES
TERMES ET CONDITIONS
DU CREDIT DE JUIN 2022**

- Marge : 2,00% p.a
- Maturité : 31/12/2027
- Amortissements : 200 M€ annuels sur 2023, 2024, 2026; 300 M€ sur 2025
- Cessions immobilières > 1,25 Md€ d'ici fin 2025 - en substitution de l'engagement précédent de 2Mds€
- Cash sweep annuel applicable à compter du 30/06/2025 : affectation de 75% des produits nets issus des cessions d'actifs immobiliers et opérationnels [déduction faite des amortissements contractuels] sous réserve du maintien d'une liquidité minimale de 300 M€ jusqu'à la fin de l'année concernée
- Covenant de liquidité minimum (> 300 M€ testé sur une base semestrielle)

Echéancier de la dette financière brute (hors IFRS)

Echéancier (*) de la dette brute au 31.12.2022 (M€, totaux en Mds€)



Financement sécurisé de juin 2022

Dette new money sécurisée

Autres dettes sécurisées (filiales et ORPEA SA)

Dettes non sécurisées (filiales et ORPEA SA)

Dettes non sécurisées (filiales)

(*) Hors reclassement IFRS en dettes à moins d'un an des dettes liées aux covenants R1/R2 au 31.12.2022

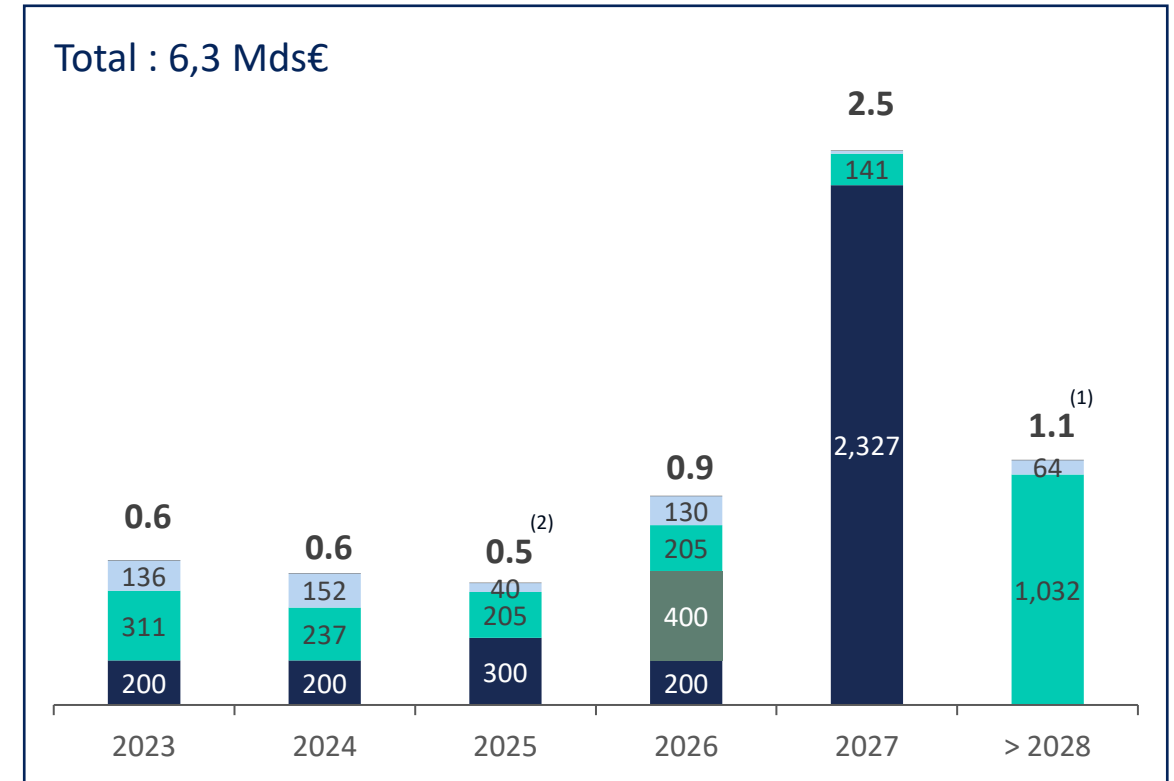
Notes:

1 En supposant le renouvellement de la ligne d'affacturage de 128 M€. Compris dans la pile '> 2028'

2 Amortissement supplémentaire de 100 M€ en 2025 à l'encaissement de produits nets de cessions de 100 M€

Echéancier de la dette pro forma de la restructuration financière (M€, totaux en Mds€)

- Conversion de la dette non sécurisée d'ORPEA SA en actions
- Extension des maturités du financement de juin 2022
- Tirage de 400M€ du financement complémentaire « new money »



Actualisation du Plan d'Affaires 2022-2025



Actualisation du plan d'affaires présenté le 15 novembre 2022

Perspectives d'activités 2022 → 2025 inchangées par rapport à la vision présentée le 15 novembre 2022

- ✓ Actualisation réalisée comme suite aux revues effectuées dans le cadre de l'arrêté des comptes 2022
- ✓ Perspectives d'activités 2022 → 2025 inchangées par rapport à la vision présentée le 15 novembre 2022
 - EBITDAR / EBITDA hors IFRS 16 impactés par le reclassement de dépenses IT de CAPEX vers OPEX (~ 19 M€ en 2022 / 30M€ > 2022) → sans incidence sur les flux opérationnels (ajustement à due concurrence des CAPEX IT)

Projections financières 2022 → 2025 ajustées

- ✓ Compte tenu de l'exécution 2022
- ✓ Pour tenir compte des termes et conditions du Plan de Sauvegarde (accord de lock-up et accord G6)
- ✓ Sur la base d'un programme de cessions immobilières de 1,25 Md€ sur la période (engagement G6)

Perspectives d'activités 2022 → 2025

	2022 Réel	2025 actualisé ¹	CAGR 22-25
CHIFFRE D'AFFAIRES	4 681 M€	6 102 M€ <i>inchangé</i>	+9%
EBITDAR (% CA)	780 M€ (16,7%)	1 216 M€ (19,9%) <i>Reclassement 30 M€ IT Capex vers Opex</i>	+16%
EBITDA hors IFRS 16 ² (% CA)	342 M€	671 M€ <i>~45 M€ de loyers résultant des cessions immobilières</i>	+25%
# LITS	90 860	96 806 <i>Inchangé</i>	+2%

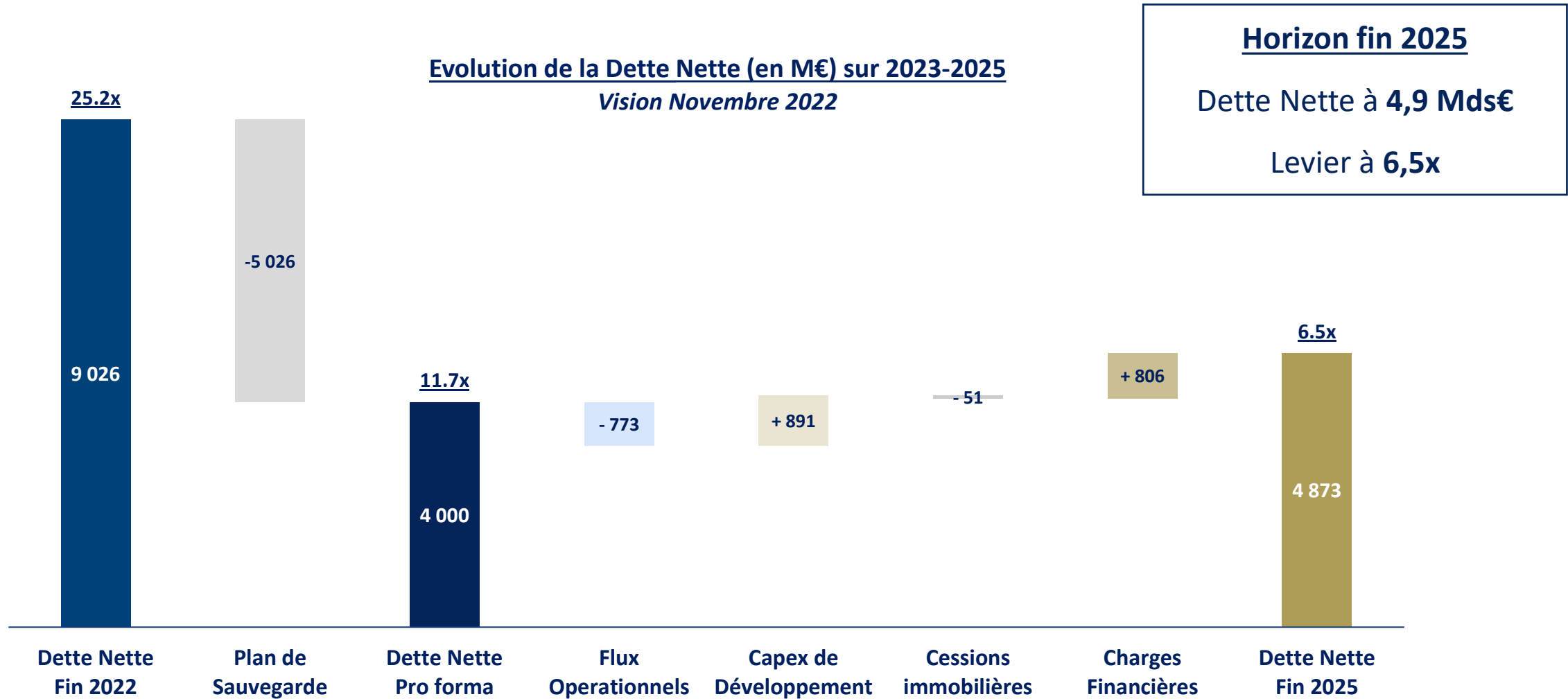
Note : (1) Chiffres 2025 à partir du périmètre géographique 2022, (2) EBITDA IFRS 16 - charges locatives immobilières externes non considérées dans l'EBITDA IFRS 16 (net de tous les loyers immobiliers externes)

2022 → 2025 : génération de Cash-Flow opérationnel

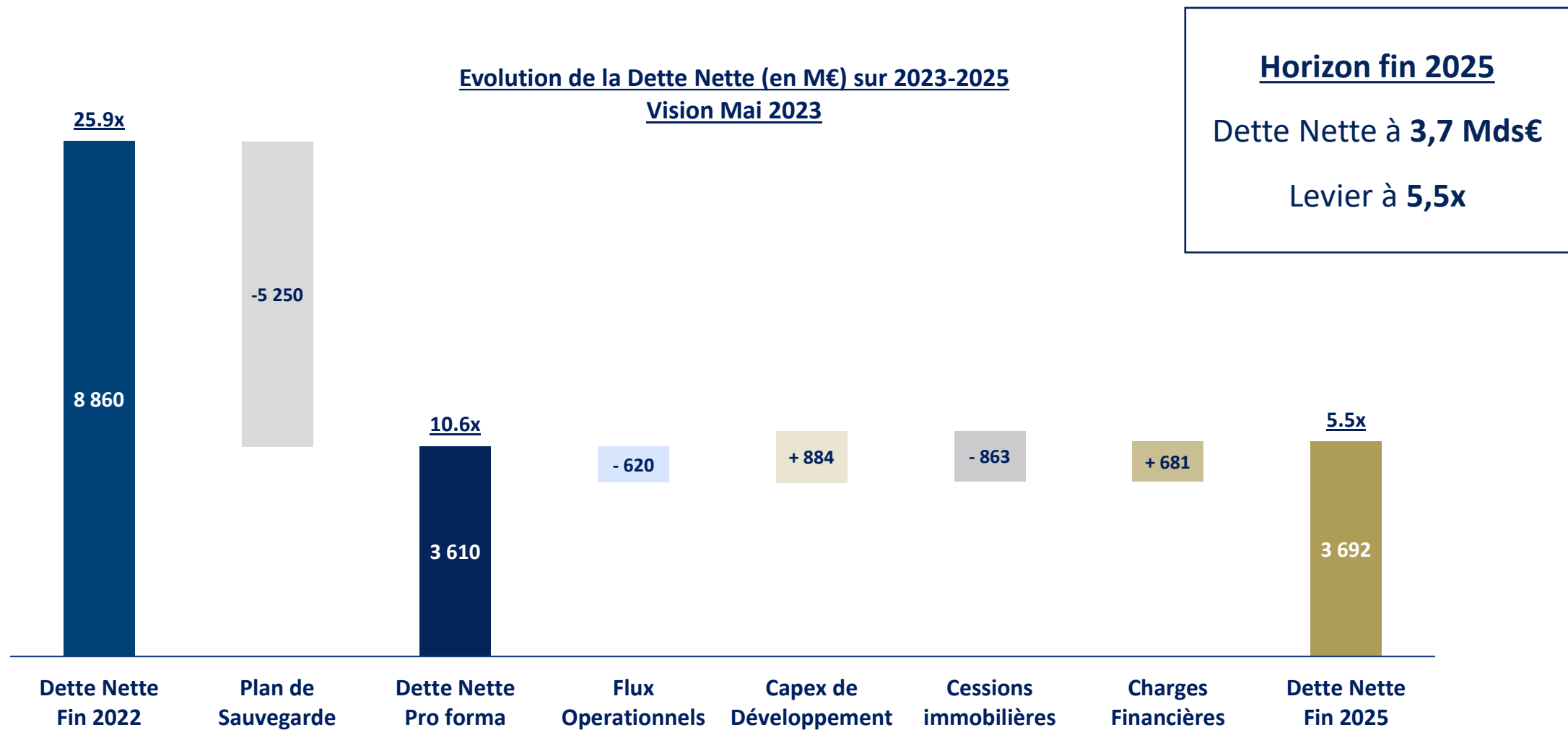
M€ [rappel des chiffres présentés le 15/11/2022]	2022R	2023	2024	2025	2022-2025
Cash Flow Opérationnel ¹	122 [159]	43 [132]	322 [295]	416 [471]	<u>903</u> -53 M€ vs. novembre 22
Capex de Développement	-638 [-705]	-478 [-544]	-282 [-216]	-124 [-132]	<u>-1 522</u> +75 M€ vs novembre 22
Solde Net	-516 [-646]	-435 [-412]	40 [79]	292 [339]	<u>-619</u> +22 M€ vs novembre 22

Note : (1) EBITDA hors IFRS 16 - variation de BFR et autres éléments courants non-cash - CAPEX de Maintenance et IT - Impôts payés

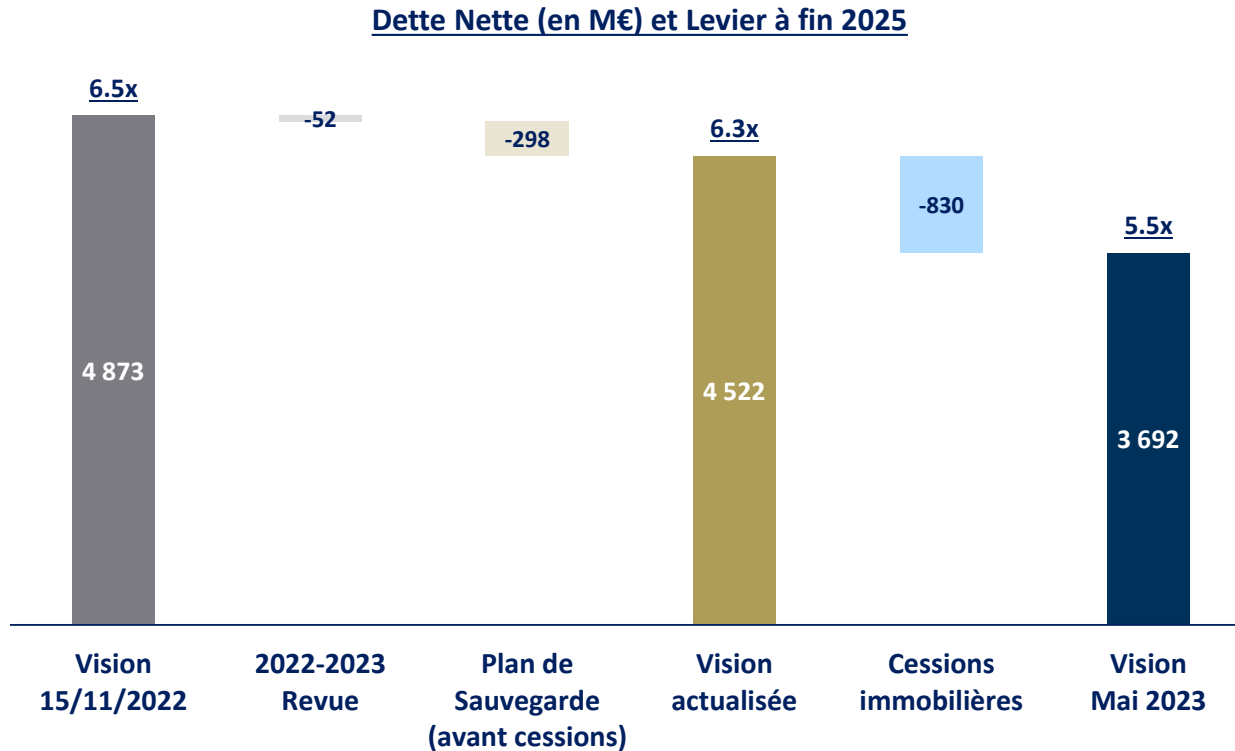
Désendettement 2023-2025 : vision du 15 novembre 2022



Désendettement 2023-2025 : vision actualisée (mai 2023)



Conclusion: actualisation de l'objectif de levier à fin 2025



- › Le levier à fin 2025 est **un paramètre clé** pour la trajectoire future de refinancement du Groupe (horizon 2025-2026)
- › Une dette nette cible à fin 2025 réduite de **1,2 Md€** d'une vision à l'autre:
 - ≈ **50 M€** suite à la revue 2022-2023
 - ≈ **300 M€** au titre des termes et conditions du Plan de Sauvegarde
 - ≈ **830 M€** au titre du programme de cessions immobilières

✓ Un objectif de levier fin 2025 plus ambitieux à **5,5x**

Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2023



Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2023

M€	CA T1 2022	CA T1 2023	Croissance %	Croissance organique %*
France Benelux UK Irlande	679	720	+6.0%	+5.8%
Europe centrale	283	322	+13.7%	+12.6%
Europe de l'Est	101	121	+19.7%	+19.6%
Péninsule Ibérique et Latam	55	69	+24.7%	+21.8%
Autres pays	1	2	+88.0%	+3.4%
TOTAL	1 120	1 234	+10.2%	+9.5%

Taux d'occupation [Moy]	T1 2022	T1 2023	Var. (bps)
France Benelux UK Irlande	84.9%	83.8%	(115) bps
Europe Centrale	78.1%	81.5%	340 bps
Europe de l'Est	80.9%	83.7%	287 bps
Péninsule Ibérique Latam	74.4%	83.2%	886 bps
Autres pays	83.5%	42.9%	(4062) bps
Total	81.4%	83.0%	160 bps

- › Croissance organique dynamique : **9,5%**
- › Taux d'occupation moyen de **83%**, en progression de **+160 bps** vs T1 2022
- › En France, l'activité a été solide dans les cliniques, alors que le taux d'occupation des EHPAD n'a pas enregistré de redressement à date
- › En Europe Centrale, en Europe de l'Est et sur la zone Péninsule Ibérique et Latam, l'activité a bénéficié d'une remontée des taux d'occupation et d'un effet prix favorable.

*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.

Prochaines étapes et perspectives

Laurent Guillot

Directeur général Groupe



Se transformer pour redevenir l'opérateur de référence du soin et de l'accompagnement des plus fragiles

Mener à bien le retour aux fondamentaux

Accompagner la transformation culturelle du groupe

Renforcer le soin et l'accompagnement au cœur de nos activités

Rétablir les équilibres financiers

Engager l'entreprise vers un modèle à mission



En poursuivant la structuration de nos fonctions financières, IT, achats et RH affectées par la crise



Par le développement du management « Trust & Inspire » fondé sur la responsabilité, l'éthique et la confiance



Mettre en œuvre le projet médico-soignant du groupe en décroissant nos métiers et nos établissements



Par la réussite du plan de restructuration financière



En faisant vivre nos valeurs, en affirmant notre Raison d'être, en transformant notre modèle d'entreprise

Un groupe responsable, des pratiques durables, un impact positif

Un projet d'entreprise à mission centré sur le soin, en phase avec les enjeux contemporains de durabilité

AVERTISSEMENT

Le présent document contient des informations de nature prévisionnelle auxquelles sont associés des risques et des incertitudes, y compris les informations incluses ou incorporées par référence, concernant la croissance et la rentabilité du Groupe dans le futur qui peuvent impliquer que les résultats attendus diffèrent significativement de ceux indiqués dans les informations de nature prévisionnelle. Ces risques et incertitudes sont liés à des facteurs que la Société ne peut ni contrôler, ni estimer de façon précise, tels que les conditions de marché futures. Les informations de nature prévisionnelle contenues dans ce document constituent des anticipations sur une situation future et doivent être considérées comme telles. La suite des événements ou les résultats réels peuvent différer de ceux qui sont décrits dans ce document en raison d'un certain nombre de risques ou d'incertitudes décrits au Chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2021 de la Société disponible sur le site Internet de la Société et celui de l'AMF (www.amf-france.org) et dans le Rapport Financier Semestriel 2022 publié le 30 septembre 2022.