

Puteaux, le 15 novembre 2022 (7h45)

## « ORPEA CHANGE ! AVEC VOUS ET POUR VOUS » LE PLAN DE LA REFONDATION

### OUVERTURE CONCOMITANTE DES DISCUSSIONS AVEC LES DETENTEURS DE DETTE NON SECURISEE D'ORPEA SA, VISANT A RESTAURER LES EQUILIBRES FINANCIERS

- **L'ambition du Groupe : redevenir l'acteur de référence du secteur en se recentrant sur la qualité des soins et de l'accompagnement et le développement des collaborateurs**
- **Pour cela le groupe doit CHANGER ! :**
  - **Changer de méthode : « Avec Vous et Pour Vous » pour associer l'ensemble de ses parties prenantes à la refondation du Groupe ;**
  - **Changer d'approche du soin, de l'accompagnement avec une amélioration continue des pratiques médicales et éthiques et de la sécurité et du bien-être des collaborateurs ;**
  - **Changer les équilibres financiers :**
    - **Redresser la performance opérationnelle : 9% de croissance annuelle du Chiffre d'Affaires d'ici 2025, marge d'EBITDAR supérieure à 20% en 2025<sup>1</sup>, pour un EBITDA hors IFRS 16 estimé à 745 M€ (12,2%) en 2025<sup>2</sup> ;**
    - **Repenser la stratégie de détention immobilière (avec un potentiel de cessions d'actifs dès que les conditions le permettront) et notre périmètre géographique (restructuration ou cession des pays dans lesquels le Groupe ne dispose pas de position attractive) ;**
    - **Retrouver une structure financière pérenne.**

**Laurent Guillot, Directeur général d'ORPEA depuis le 1<sup>er</sup> juillet, présente aujourd'hui le plan : « ORPEA CHANGE ! AVEC VOUS ET POUR VOUS », un plan de refondation pour restaurer la confiance et associer ses parties prenantes : « Quatre mois après mon arrivée, mon diagnostic est clair : ORPEA s'est éloigné de son cœur de métier, en privilégiant un développement international et immobilier trop rapide, au prix d'un endettement excessif et d'une situation financière très fragilisée. Par ailleurs, le Groupe a souffert de pratiques de gestion complètement dysfonctionnelles et de malversations de l'ancienne équipe de direction.**

*Face à cette situation inédite, je suis fier de présenter avec la nouvelle Direction un plan de refondation ambitieux au service de notre principale mission : prendre soin des personnes les plus fragiles.*

*Ce mardi 15 novembre nous entamons notre transformation, nécessaire pour les résidents, les patients et leurs familles, les collaborateurs et la Société.*

<sup>1</sup> Sur l'exercice 2021, la marge d'EBITDAR s'élevait à 24,9%. Pour l'exercice 2022, la marge d'EBITDAR projetée s'élève à 17,0%.

<sup>2</sup> L'EBITDA hors IFRS 16 pour 2022 est estimé à 358 M€.

*Nous voulons donner les moyens et les conditions à nos collaborateurs pour accomplir la mission qui les anime tous : prendre soin de nos patients et résidents. Pour cela nous devons construire les bases d'une confiance renouvelée, avec l'ensemble de nos parties prenantes : les familles, les autorités et les marchés financiers, les actionnaires. Nous allons :*

- *Prendre soin de ceux qui soignent, leur donner envie et les moyens de toujours mieux faire leur métier en refondant une politique de ressources humaines à la hauteur des enjeux ;*
- *Viser sans relâche l'excellence en matière de soins et d'accompagnement avec un nouveau Directeur Médical ;*
- *Avoir un impact social et économique positif, avec un fort ancrage local ;*
- *Reconstruire un modèle d'entreprise transparente et performante.*

*Dans un contexte qui s'est fortement dégradé, nous devons aussi mettre en place une nouvelle structure financière adaptée et pérenne. C'est la condition indispensable pour qu'ORPEA puisse réussir sa refondation et aborder l'avenir avec sérénité.*

*Nous avons de solides atouts pour accomplir cette refondation dans un secteur en croissance. Notre plan « ORPEA CHANGE ! AVEC VOUS ET POUR VOUS » se fixe pour objectif 9% de croissance annuelle du Chiffre d'Affaires d'ici 2025 à périmètre constant, une marge d'EBITDAR au-dessus de 20% en 2025, un objectif de détention de 20 à 25% de nos actifs immobiliers.*

*Dans les pays où le Groupe considère ne pas disposer de position suffisamment attractive, ORPEA considèrera des opérations de restructuration ou de sortie.*

*Avec une équipe de Direction fortement engagée et motivée, et l'expertise et le soutien de nos 72 000 collaborateurs, je suis confiant dans la mise en œuvre de notre transformation. Ensemble nous allons réussir la refonte d'ORPEA. »*

## ➤ **Des actions concrètes et rapides dès le mois de juillet**

Des actions ont été immédiatement engagées, notamment en France. Elles ont été articulées autour de 3 objectifs : Remédier, Organiser, Remobiliser.

**Remédier** : remettre l'entreprise « au carré ». Cela se traduit par une tolérance zéro contre les pratiques non éthiques, un examen transparent quand un établissement est mis en cause, la révision de la politique de signalement des Événements Indésirables Graves (EIG), une attention accrue portée au recrutement et à la fidélisation des collaborateurs et un dispositif de formation renforcé sur l'éthique et la bientraitance.

**Organiser** : mettre le Groupe aux meilleurs standards du secteur, structurer une politique de Ressources Humaines et salariale, créer en France un Comité Ethique Soins et Bientraitance, lancer la réorganisation des fonctions support.

**Remobiliser** : reprendre la place d'un acteur majeur dans « le bien-vieillir » de demain signifie : élargir le dialogue avec les parties prenantes (commencé avec les Etats Généraux), définir une raison d'être, engager une réflexion sur l'entreprise à mission, inventer les prises en charge et services de demain, tout en favorisant les synergies entre nos métiers.

- **Une réflexion plus large pour répondre aux enjeux de nos métiers, à la situation du Groupe et engager le plan de la refondation d'ORPEA**

Sur l'ensemble de nos marchés, la croissance des besoins et la complexité accrue des prises en soin est un défi majeur. Entre 2021 et 2030, la population européenne de plus de 75 ans passera de 66 à 81 millions de personnes et l'âge moyen d'entrée en EHPAD passera de 87 à 90 ans, ce qui signifie des prises en soins plus lourdes. Les besoins de prise en charge en santé mentale sont également en augmentation, avec par exemple une prévalence des syndromes dépressifs qui est passé de 7% à 13% entre 2014 et 2021 selon la DREES. Dans le même temps les attentes des patients, des résidents et de leurs proches évoluent : les « boomers » d'aujourd'hui sont attachés à leur autonomie, à la vie sociale ; la génération X sera particulièrement attachée à la transparence et à ses droits. En santé mentale, le Groupe prend aussi en charge des populations jeunes avec des attentes encore différentes.

Face à ces besoins, les difficultés de recrutement du personnel soignant augmentent et la vision des personnels sur leur métier est ambivalente : si la fierté d'exercer le métier reste très forte, supérieure à 90%, les conditions et la fatigue liées au travail sont majoritairement jugées négativement. Pour relever ces défis, le Groupe a des atouts solides lui permettant d'être confiant pour l'avenir :

- 72 000 collaborateurs dans le monde sont engagés et fiers de leur mission ;
- Des protocoles de soins éprouvés ;
- Plus de 1 000 établissements diversifiés, dans leurs activités et implantations.

- **Face à ces constats et la situation du Groupe, l'ambition est claire**

ORPEA doit redevenir l'acteur de référence du secteur et pour cela doit se réinventer. Il doit donner les moyens et les conditions à ses collaborateurs pour accomplir la mission qui les anime tous : prendre soin des patients et des résidents. Pour cela il faut construire les bases d'une confiance renouvelée, avec l'ensemble des parties prenantes : les familles, les autorités et les marchés financiers.

- **ORPEA lance le Plan ORPEA CHANGE ! AVEC VOUS ET POUR VOUS**

- ✓ **Axe 1 - Avec les collaborateurs et plus particulièrement les soignants**

**Il faut prendre soin de ceux qui soignent et leur donner envie et les moyens de bien faire leur métier.**

**Fanny Barbier, nouvelle Directrice des Ressources Humaines Groupe, se fixe pour objectifs de :**

- Créer avec les collaborateurs les conditions permettant de garantir leur santé, sécurité et leur bien-être au travail. **En termes d'objectif, le Groupe vise, une réduction de 20% des accidents de travail à horizon 2025 ;**
- Repenser la politique salariale et sociale en intégrant pleinement les partenaires sociaux ;
- Réussir à fidéliser les collaborateurs afin de réduire le turn over et les contrats temporaires en investissant notamment dans la formation continue et la promotion interne ;
- **Engager d'ici 2024, tous les personnels « faisant fonction de » dans un processus de formation qualifiante active ;**
- **Anticiper le besoin en ressources en quintuplant le nombre de contrats en apprentissage, soit passer de 200 à 1 000 contrats en 2024 en France ;**
- Redonner plus d'autonomie et d'initiative aux Directeurs d'établissements, avec l'allègement des tâches administratives et une fonction Ressources Humaines de proximité ;

- Aligner les incentives de la Direction générale jusqu'aux Directeurs d'établissements sur la base d'un nouvel équilibre : Sécurité / Santé – Qualité – Performance ;
- Casser les silos et donner de la transparence aux établissements pour comparer leurs performances et plus largement faire d'ORPEA une entreprise collaborative et apprenante.

## ✓ **Axe 2 - Avec les patients et les résidents**

**Afin de répondre aux nouvelles attentes et de développer ensemble les réponses aux enjeux de soins et d'accompagnement de demain, le Professeur Pierre Krolak-Salmon, nouveau Directeur Médical du Groupe aura pour principales missions de :**

- Mettre en place un projet médical pour nos patients et résidents, s'appuyant sur trois piliers forts. Des Commissions Médicales d'Établissement clé de voute du système. Des experts scientifiques assurant la mise-en-œuvre sur notre réseau d'une pratique médicale et soignante de pointe. Enfin un Conseil d'orientation éthique présidé par Emmanuel Hirsch : ce conseil apportera des réponses concrètes aux questions de nos équipes, de nos patients, résidents et de leurs familles, et des différentes parties prenantes ;
- Garantir en permanence la meilleure qualité et la sécurité des soins avec des indicateurs revus et la création d'une culture qualité bienveillante, non stigmatisante et apprenante ;
- Jouer pleinement notre rôle dans la prise en soins, dans toutes ses composantes, et en particulier fournir un hébergement d'excellence avec une restauration locale et de plaisir, et proposer des activités personnalisées ;
- Assurer une communication encore plus fluide entre nos équipes, nos patients et résidents et leurs familles tout au loin de leur parcours ;
- Enfin personnaliser l'accompagnement de nos patients et résidents à travers un travail local sur les parcours de soins (grâce aux activités du Groupe), et une revue des services offerts.

## ✓ **Axe 3 - Avec la Société**

**Le Groupe doit avoir un impact économique et social positif, ce qui passe par :**

- **Enrichir le dispositif de formation éthique et bienveillance en formant plus de 300 personnes d'ici à fin 2024 ;**
- Sensibiliser davantage les collaborateurs à la déclaration des conflits d'intérêts ;
- **Former 100% des effectifs en France d'ici fin 2023, soit au total 26 000 salariés, au nouveau Code de Conduite Éthique et Responsabilité Sociétale d'Entreprise ;**
- Renforcer l'ancrage local : avec les communautés locales (associations, universités etc.) et avec les acteurs locaux du soin.
- **En termes d'objectifs environnementaux**, le Groupe vise : une réduction des émissions carbone, en kg de Co<sup>2</sup> par m<sup>2</sup> et par an, de -17% d'ici 2025 et de -32% d'ici 2030 ; une réduction de la consommation d'eau ; la valorisation de 70% des déchets de nos chantiers ; la mise en place d'une certification pour 100% des nouvelles constructions.

## ➤ **Axe 4 – Avec nos différents partenaires**

**Sur ce volet, la bonne gestion du parc immobilier est un point essentiel. Géry Robert-Ambroix, le nouveau Directeur Immobilier du Groupe aura pour principale mission de remettre l'immobilier à sa**

**juste place : un métier de l'entreprise, au service des opérations. L'objectif à moyen terme est une détention d'actifs en propre limitée de 20 à 25% du portefeuille, contre 47% à fin 2021 :**

- Le Groupe a identifié un portefeuille d'actifs immobiliers estimé à plus de 1 Milliard d'Euros, prêt à être cédé dès que les conditions de marché le permettront ;
- A moyen terme, création d'une foncière dédiée à ORPEA, dont le Groupe resterait l'actionnaire principal et l'opérateur. Cette structure permettrait d'ouvrir le capital à des investisseurs de long-terme.

Le développement immobilier futur du Groupe se fera sur la base de critères très sélectifs, en privilégiant les marchés sur lesquels le Groupe dispose d'une position de leader, en visant un taux de marge d'EBITDA pour l'exploitation à deux chiffres et une marge de promotion proche de 10%.

**Laurent Lemaire, Directeur Financier du Groupe**, a engagé la **réorganisation des fonctions support** pour apporter le soutien nécessaire aux établissements. Trois chantiers clé : une remise à niveau de l'informatique, la structuration d'une fonction achats et une gestion financière et administrative simplifiée. Des outils de suivi de l'activité sont également en cours de déploiement à la fois sur la partie financière et extra-financière.

**Parallèlement le Groupe a lancé une revue stratégique de son portefeuille pour se concentrer sur les pays les plus attractifs et identifier si besoin des plans de restructuration ou de cession.**

#### ➤ Traduction financière du plan

**Le Groupe vise le redressement graduel de la performance sur la période 2022-2025, avec :**

- Une progression moyenne du nombre d'établissements de 4% par an, pour atteindre 1 173 sites et du nombre de lits de 3,3% par an pour atteindre 96 806 lits en 2025 ;
- Une croissance moyenne de notre Chiffre d'Affaires de 9% par an, pour atteindre 6,1 milliards d'Euros en 2025 ;
- Une progression de la marge d'EBITDAR de 340 points de base, pour atteindre un niveau de 20,4%. Cela représente une progression moyenne de 16% sur la période et un EBITDAR de 1,25 milliards d'Euros en 2025 ;
- Une marge d'EBITDA hors IFRS 16 de 12,2%, soit un EBITDA hors IFRS 16 de 745 Millions d'Euros en 2025, en progression de 28% sur la période 2022-2025.

L'évolution des principaux agrégats financiers est détaillée dans le tableau ci-dessous :

M€	2021A	2022E	2023E	2024E	2025E
Chiffre d'Affaires	4 299	4 688	5 326	5 737	6 102
EBITDAR	1 070	797	911	1 083	1 246
% EBITDAR	25%	17%	17%	19%	20%
EBITDA hors IFRS 16	682	358	433	593	745
% EBITDAR hors IFRS 16	16%	8%	8%	10%	12%

**La progression d'EBITDAR représente une amélioration d'environ 450 millions d'Euros sur la période 2022-2025.**

L'augmentation de la marge s'explique majoritairement par la mise-en-œuvre du plan ORPEA CHANGE ! AVEC VOUS ET POUR VOUS. Par exemple la structuration d'une fonction Ressources Humaines permettra de rouvrir des lits fermés aujourd'hui par manque de personnel ou d'internaliser du personnel temporaire. Le plan comprend également un volet dédié aux patients, aux résidents et à leurs familles. Il permettra de revenir au taux d'occupation avant COVID. Le travail mené sur la structuration des fonctions support et en particulier la fonction achats contribuera à l'augmentation du taux de marge.

L'ouverture de nouveaux établissements et la restructuration d'établissements existants **représente plus de 35%** de la croissance d'EBITDAR **sur la période**. Sur ce sujet, un travail de sélection a d'ores et déjà été mené par le nouveau management sur le développement du Groupe pour ne garder ici que les projets engagés et les plus rentables.

Sur la période 2022-2025 le Groupe dispose d'un plan d'investissement d'un montant total de 2,5 milliards d'Euros. Ce plan est l'indispensable soutien de la vision stratégique pour reconstruire le Groupe. 63% sera consacré à la rénovation et l'extension du parc existant et à la construction de nouveaux établissements. Cela représente 1,6 milliards d'Euros, dont 78%, déjà engagé, sera dépensé sur 2022-2023. Sur 2024-2025, l'enveloppe sera très fortement réduite. 37% sera consacré à l'informatique et la maintenance. Cela représente 933 millions d'Euros, avec un montant à peu près stable d'environ 230 millions d'Euros par an sur notre parc existant. Le Groupe prévoit de dépenser 368 millions d'Euros sur la période 2022-2025 pour l'informatique uniquement, un investissement nécessaire pour accompagner la mise en œuvre du plan.

**Pour conclure, Laurent Guillot, ajoute :** « *Cette refondation nous l'avons construite depuis les Etats Généraux du Grand Age et de façon collaborative. Nous la devons à nos patients et à nos résidents, ainsi qu'à leur famille. Nous la devons à nos collaborateurs. Nous la devons aux territoires où nous sommes présents, et aux communautés qui y vivent. Nous la devons enfin à nos investisseurs. Nous leur devons, parce que nous exerçons un métier indispensable : nous soignons et nous accompagnons les plus fragiles. **ORPEA CHANGE ! AVEC VOUS ET POUR VOUS, c'est maintenant !*** »

# Communiqué de presse

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

## A propos d'ORPEA

ORPEA est un acteur mondial de référence, expert de l'accompagnement de toutes les fragilités. L'activité du Groupe se déploie dans 22 pays et couvre trois métiers que sont les prises en charge du grand âge (maisons de retraite médicalisées, résidences services, soins et services à domicile), les soins de Suite et de Réadaptation et les soins de Santé Mentale (cliniques spécialisées). Il compte 72 000 collaborateurs et accueille chaque année plus de 255 000 patients et résidents.

<https://www.orpea-groupe.com/>

ORPEA est cotée sur Euronext Paris (ISIN : FR0000184798) et membre des indices SBF 120, STOXX 600 Europe, MSCI Small Cap Europe et CAC Mid 60.

## ➤ Contacts

### Relations Médias

**ORPEA**

**Isabelle Herrier-Naufle**

Directrice Relations Presse

Tél. : 07 70 29 53 74

[i.herrier-naufle@orpea.net](mailto:i.herrier-naufle@orpea.net)

### Relations Médias

**Image 7**

**Charlotte Le Barbier**

Tel.: 06 78 37 27 60

[clebarbier@image7.fr](mailto:clebarbier@image7.fr)

**Laurence Heilbronn**

Tél. : 06 89 87 61 37

[lheilbronn@image7.fr](mailto:lheilbronn@image7.fr)

### Relations investisseurs

**ORPEA**

[financegroupe@orpea.net](mailto:financegroupe@orpea.net)

**N° vert actionnaires : 0 805 480 480**

### Relations investisseurs

**NewCap**

**Dusan Oresansky**

Tél. : 01 44 71 94 94

[ORPEA@newcap.eu](mailto:ORPEA@newcap.eu)