

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 28 JUILLET 2022

Puteaux, le 27 juillet 2022

**Pourriez-vous indiquer si un plan de cession d'actifs est à l'étude ou en cours ?**

Ainsi qu'indiqué dans le Communiqué de Presse du 13 mai 2022 annonçant notamment la conclusion d'un accord avec ses principaux partenaires bancaires, ORPEA a décidé de procéder à une revue stratégique des actifs du Groupe, sous l'égide de la nouvelle Direction générale, afin de progressivement le désendetter.

Dans ce cadre, ORPEA entend réaliser plus de 3 milliards d'euros de cessions d'ici fin 2025 dont au moins 1 milliard d'euros d'ici fin 2023, majoritairement à caractère immobilier sous forme de sale & lease-back.

Le Groupe dispose d'actifs immobiliers dont la valeur au 31.12.2021 est estimée à plus de 8 milliards d'euros.

**Le coût de la dette est en nette hausse (Euribor +3.9% pour les nouvelles facilités), à court terme, pas de problématique de liquidité, mais est-ce viable à moyen terme ?**

Le supplément de frais financiers induit par le nouveau financement, s'élève à environ 70 M€ sur une année pleine soit moins de 7% de l'EBITDAR. Il n'induit pas en tant que tel de tension sur la liquidité ou sur la solvabilité. D'autre part le nouvel accord de financement négocié par ORPEA avec ses principaux partenaires bancaires, tel que décrit dans le Communiqué de Presse du 13 juin 2022, repose un plan de développement à moyen terme, couplé à des engagements précis prévoyant notamment le maintien à partir de juin 2023 d'un niveau de trésorerie minimum de 300 millions d'euros.

**Concernant les coûts salariaux, quel est le montant et la progression annuelle des 10 plus fortes rémunérations, comparés à la progression annuelle des autres rémunérations ? Qu'en est-il des écarts de salaires (ratio entre plus haut et plus bas) et leur évolution ces dernières années ?**

L'attestation des 10 plus hautes rémunérations 2021 fait apparaître une progression de +35% de ces rémunérations par rapport à 2020. Après retraitement de l'indemnité de départ de Jean-Claude Brdenk, qui constitue un élément exceptionnel, cette augmentation est de +3%. Les 10 rémunérations les plus basses ont quant à elles progressé de +1,8%.

Pour ce qui est des écarts de salaires, le ratio entre la rémunération annuelle du Directeur général et la rémunération moyenne des salariés s'élève à 55 au titre de l'exercice 2021. Son évolution depuis 2017 est décrite en page 212 du Document d'enregistrement universel 2021.

**Concernant les frais généraux, quel est le pourcentage du prélèvement sur CA des établissements au titre du financement des frais de siège ?**

Sur 2021, ce chiffre s'élève à 5% du chiffre d'affaires.

# Assemblée Générale

## Réponses aux questions écrites

La profession à travers le SYNERPA gère-t-elle des indicateurs partagés de coût de gestion permettant de dégager des valeurs médianes et des comparaisons entre organismes en fonction de leur typologie [SA à but lucratif, fondations, organismes publics..., implantation géographique, nombre de lits gérés...] ?

Le SYNERPA, en tant que syndicat national des maisons de retraite privées, a vocation à établir un dialogue permanent, notamment avec les pouvoirs publics et élus en relation avec les contraintes spécifiques des acteurs privés de la filière. Le SYNERPA dispose ainsi d'indicateurs de coûts de gestion permettant de comparer les EHPAD commerciaux, associatifs et publics à partir des données publiées par ailleurs. Ces indicateurs ont notamment conduit à la réforme de la tarification sur les sections tarifaires Soins et Dépendance, tenant compte des contraintes spécifiques du secteur privé.

Quel a été le montant total des remboursements d'emprunts en 2021 et quel sera-t-il sur la période 2023-2025 ? Compte tenu du nouveau plan de financement accordé [suite à fermeture du marché obligataire], quelle sera l'évolution du poids de l'annuité par rapport au CA sur la période 2022-2025 ?

En 2021, la société a remboursé 1152 M€. L'échéancier de remboursement tel qu'il existait au 31.12.2021 est indiqué en page 23 de la présentation effectuée à l'occasion de l'Assemblée Générale 2022. Le nouvel échéancier consécutif à l'opération de refinancement intervenue en juin 2022, n'est pas encore connu à ce jour, la syndication de la ligne C optionnelle de 1,5 milliard d'euros maximum visant à refinancer des échéances futures n'étant pas finalisée [pour plus d'information sur les dates d'échéance connues à ce jour, se référer au Communiqué de Presse du 13 juin]. Ce n'est qu'à la fin de cette étape que nous aurons une vision des échéances sur les exercices 2023-2025 intégrant l'opération de refinancement et que nous communiquerons au marché.

Le niveau de trésorerie est faible : 952 M€, soit 103 jours de charges courantes. On note une forte augmentation du poste créances clients qui aggrave fortement le BFR. Comment assurer un retour à meilleure fortune vu l'étendue des risques qualifiés de « majeurs » [source : DEU 2021] et les nouvelles contraintes imposées par les banques alors que la situation est ultra tendue, à la fois en termes d'exploitation et de structure financière ?

La première étape de notre plan a consisté à adresser la situation financière du Groupe, en signant un accord de financement en juin [crédit syndiqué de 1,729 Md€, associé à 1,5 Md€ de refinancement optionnel], puis en annonçant que ce plan s'accompagnera de cessions d'actifs importantes [au moins 3 milliards d'ici fin 2025 dont 1 milliard d'ici fin 2023].

La seconde étape repose sur la définition d'un plan stratégique, en phase d'élaboration depuis l'arrivée du nouveau Directeur général, Laurent Guillot. Ce plan sera présenté à l'automne 2022. L'ensemble des mesures visant à gérer le risque de refinancement est décrit en page 69 du Document d'enregistrement universel 2021.

# Assemblée Générale

## Réponses aux questions écrites

A combien se monte à ce stade le nombre de plaintes déposées depuis la sortie du livre « *Les Fossoyeurs* » et quel montant le groupe prévoit-il de provisionner dans ses comptes 2022 ?

Nous n'avons à ce jour été informés de plaintes déposées que par voie de presse. Nous ignorons combien de plaintes ont été déposées, et *a fortiori* le détail des allégations qu'elles contiennent. Dans ces conditions, il nous est impossible de procéder à une estimation du risque éventuel.

Quelle est l'évolution du taux d'occupation en France sur le 1<sup>er</sup> semestre 2022 ? Quelle est l'évolution du taux d'occupation sur le 1<sup>er</sup> semestre 2022 au niveau du groupe ?

En France :

- Dans les maisons de retraite : le taux d'occupation a connu, suite à la crise, un repli de l'ordre de 4% par rapport à la situation de début d'année comme indiqué par P. Charrier dans ses auditions au Sénat. Ce taux s'est stabilisé à partir du mois de mai et a connu une légère amélioration depuis le mois de juin.
- Dans les cliniques, le taux d'occupation a légèrement progressé entre janvier et juin 2022.

Au niveau du Groupe : le taux d'occupation a connu une légère progression entre janvier et juin. La baisse observée en France dans les maisons de retraite ayant été compensée par la bonne tenue du reste des activités.

En période faste, alors que le cours de l'action était à son plus haut niveau la gestion était très centralisée pour répondre à des objectifs de maximisation des résultats et de train de vie des dirigeants. Comment imaginer un mouvement de décentralisation alors que la survie même d'ORPEA est désormais en question ?

La Direction générale d'ORPEA a en effet annoncé une évolution de son organisation visant à donner plus d'autonomie et de moyens aux directeurs d'établissements. Des premières mesures ont d'ores et déjà été prises pour donner plus d'autonomie à nos directeurs d'établissements pour leur permettre de recruter plus facilement, d'autoriser les heures supplémentaires, de faire des petits travaux d'investissements pour améliorer leur résidence. Il faudra aller plus loin à partir de septembre, décentralisation et responsabilisation ne sont pas les ennemis de la performance, bien au contraire.

Ainsi qu'indiqué dans le Communiqué de Presse du 13 juin 2022, ORPEA a conclu un protocole de conciliation avec ses principaux partenaires bancaires, qui a été homologué par le tribunal spécialisé de Nanterre le 10 juin 2022. Le financement prévu par le protocole et la documentation de crédits permettra au Groupe ORPEA de financer son activité, satisfaire à bonne date sans modification de leurs termes les échéances de ses financements existants et financer les investissements nécessaires à son activité.

Dans ce cadre, ORPEA a déjà procédé à deux tirages pour un montant total de 900M€ (voir Communiqués de Presse des 15 juin et 4 juillet 2022).

# Assemblée Générale

## Réponses aux questions écrites

Est-ce que désormais ORPEA enregistrera l'ensemble de ses éventuels excédents sur forfaits soins et dépendance dans le compte 115 « report à nouveau des activités sociales et medicosociales sous gestion contrôlée », comme l'article L. 312-1 du CASF le prévoit ?

Ce code ne s'applique pas aux sociétés commerciales, auxquelles s'appliquent le Plan Comptable Général et le Code de Commerce.

Il n'y a pas à ce jour de cadre juridique justifiant de l'application de cet article pour les sociétés privées. La problématique a bien été relevée dans la mission IGF-IGAS qui mentionnait dans son rapport :

*« La mission constate toutefois que le cadre comptable [article L.312-1 du CASF] n'est pas directement concordant avec les règles de droit commun fixées par le code de commerce, ce qui peut susciter des interrogations pour des sociétés privées. Le plan comptable général ne prévoit ainsi pas l'existence [et a fortiori le fonctionnement] de compte avec la racine 115 »*

Cette position a été confirmée par nos commissaires aux comptes.

La transformation profonde d'Orpea qui s'impose est-elle compatible avec le rythme de croissance et le niveau de rentabilité passés du groupe ? Quels niveaux de rentabilité sont compatibles avec une qualité de soin et de conditions de travail satisfaisante ?

Le plan de transformation d'ORPEA est en cours d'élaboration avec les équipes en interne et sera présenté à l'automne, après validation du Conseil d'administration. Ce sera l'une des questions auxquelles le Groupe devra répondre en effet. D'un côté, il est clair qu'il manque du personnel dans nos établissements ; d'un autre côté, il y existe des marges de manœuvre pour optimiser certaines dépenses de fonctionnement qui ne sont pas liées à la prise en charge.

Quelles évolutions le Conseil d'administration prévoit-il dans sa composition pour renforcer son expérience du secteur du soin ? combien de nomination d'administrateurs experts du secteur sont prévues et à quel horizon de temps ?

Les candidats qu'il est proposé d'intégrer au Conseil d'administration disposent de compétences et d'expertises essentielles compte tenu de la crise que le Groupe traverse et des enjeux auxquels la Société devra faire face dans les prochaines années.

S'agissant de l'expertise spécifique dans le secteur de la santé, Monsieur David Hale, dont la candidature vous est proposée, a une expérience significative dans ce domaine. Par ailleurs, l'un des deux administrateurs indépendants pressentis pour rejoindre le Conseil d'administration lorsqu'il sera libéré de ses obligations actuelles, a une expérience significative en la matière.

Il est enfin rappelé que Madame Pascale Richetta, administrateur depuis juin 2020, est médecin et que Monsieur Olivier Lecomte, administrateur depuis novembre 2020, est membre de plusieurs comités au sein d'organismes de santé.

Quelles sont les principales actions correctives prévues pour renforcer l'audit interne et le comité d'audit du conseil ? Concernant la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière (DPEF) par un commissaire aux comptes, avez-vous pour objectif de demander à l'avenir un niveau d'assurance raisonnable sur les indicateurs sociaux clés de la DPEF et si oui à quel horizon de temps ?

Des mesures d'ordre interne ont été prises dès le début de la crise afin de renforcer le contrôle interne du Groupe et ORPEA a déjà entrepris une série de mesures de remédiation visant à

# Assemblée Générale

## Réponses aux questions écrites

corriger ses processus internes avec l'objectif d'éradiquer certaines pratiques lorsqu'elles existaient encore.

Par ailleurs, le plan d'amélioration et de transformation en cours d'élaboration par le Directeur général et destiné à permettre à ORPEA de remplir au mieux sa mission et relever les défis du système de santé et médico-social contiendra d'autres mesures concrètes.

Dans le cadre de la modification des attributions de ses Comités, le nouveau Conseil d'administration devrait confier à son Comité d'Audit des missions renforcées et précisées, plus particulièrement s'agissant de la gestion des risques.

Concernant la Déclaration de Performance Extra-Financière, le passage d'un niveau d'assurance limité à un niveau d'assurance raisonnable pourra être envisagé une fois la mise en œuvre du plan d'amélioration et de transformation qui sera présenté à l'automne suffisamment avancée. En effet, ce plan devrait notamment permettre de revoir les process de contrôle de la Qualité et de définir une nouvelle stratégie RSE du Groupe.

La fiabilité des indicateurs présentée dans la DPEF est au cœur des priorités du Groupe.

**Quel est l'état du dialogue social dans le groupe, suite notamment à la grève ayant eu lieu en juin en France et l'action en justice menée par trois syndicats français contre le groupe ? Quelles étaient les causes de la grève et quelles réponses ont été apportées par le groupe ?**

Deux journées d'action ont en effet été initiées fin mai et début juin 2022 au sein d'ORPEA par une partie des organisations syndicales à la suite de l'annonce des résultats financiers d'ORPEA qui, en raison de la formule de calcul de l'intéressement, ont entraîné l'absence de prime d'intéressement pour les salariés d'ORPEA.

Une négociation a rapidement été engagée avec les syndicats ayant permis d'aboutir à la signature le 29 juin 2022 d'un avenant à l'accord d'intéressement pour l'exercice 2022, introduisant des critères en majorité [60%] extra-financiers dans la formule de calcul : taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt, formation des salariés au Code de conduite éthique et RSE, résultats des enquêtes de satisfaction résidents.

D'autres discussions s'engageront dès septembre 2022 avec les syndicats.

La qualité du dialogue social est une priorité absolue du nouveau Directeur général.

**Vous avez annoncé lors de la présentation des résultats annuels 2021 qu'une analyse salariale par bassin d'emploi était en cours. Quelles sont les conclusions de cette analyse ? Comment les salaires proposés par Orpea sur les métiers en tension se situent-ils par rapport aux moyennes du secteur privé, public et associatif ?**

L'analyse débutera dès septembre 2022 avec la mise en place d'un département Compensation & Benefits au sein de la DRH France.

# Assemblée Générale

## Réponses aux questions écrites

D'après le code de gouvernance AFEP-MEDEF « *Un dirigeant mandataire social ne peut se voir attribuer des actions de performance au moment de son départ* ». Quels sont les motifs du Conseil d'administration pour proposer d'aller à l'encontre de cette recommandation en allouant à Philippe Charrier une rémunération exceptionnelle en actions Orpea ? Des primes exceptionnelles ont-elles été octroyées aux employés en 2022 pour des motifs similaires (implication dans la gestion de la crise) ?

La proposition d'allocation d'actions ORPEA à Monsieur Philippe Charrier ne relève pas du régime des actions de performance, mais d'une proposition d'allocation d'une prime exceptionnelle motivée par sa mobilisation durant son mandat de Président-Directeur général, qui a permis au Groupe, de faire face à des enjeux de financements majeurs, d'annoncer la conclusion et l'homologation d'un protocole de conciliation avec ses principaux partenaires bancaires, organisant ainsi la première étape de la refonte de la stratégie de financement du Groupe et lui permettant de sécuriser de nouvelles lignes de financement. En parallèle des audits approfondis conduits depuis février 2022, de l'identification et la mise en œuvre de premières mesures correctrices et de l'organisation dans toute la France des Etats Généraux du Grand Age, M. Philippe Charrier a conduit le processus de recrutement du nouveau Directeur général avec succès dans un contexte inédit et particulièrement incertain. Le versement de cette rémunération est conditionné à l'approbation des actionnaires.

A ce stade, rien n'a été décidé concernant le versement d'une prime similaire de façon plus large.

Prévoyez-vous de publier les avis formulés sur le plan stratégique à venir par les représentants des différentes parties prenantes (partenaires sociaux, représentants des salariés, conseils de vie social, représentants de la société civile...) ?

L'ensemble des échanges tenus à l'occasion des Etats Généraux du Grand Age donnera lieu à une restitution à l'automne et servira à alimenter le plan de transformation et d'amélioration. Ce plan sera élaboré avec nos collaborateurs, et sera partagé avec eux.

Afin que les voix et attentes des actionnaires individuels soient entendues au même titre que les autres parties prenantes, la direction d'ORPEA va-t-elle créer dès à présent un comité consultatif des actionnaires individuels, comme cela existe dans d'autres sociétés cotées (grandes ou moyennes) ?

ORPEA tient à développer, dans le cadre de son plan de transformation et au-delà, un dialogue constructif avec l'ensemble de ses parties prenantes, y compris ses actionnaires. Nous allons étudier l'ensemble des options pour établir et maintenir une information et un dialogue constructifs.