



# Résultats Annuels 2021

13 mai 2022



# Sommaire

---

## **Introduction de Philippe Charrier Président-Directeur Général**

Actions engagées par le Groupe

Evolution de la gouvernance

## **Résultats financiers et situation financière**

Résultats annuels 2021

T1 2022

Financement

## **Conclusion de Philippe Charrier**



# Introduction

Philippe CHARRIER

Président-Directeur Général

# Actions engagées par le Groupe à la suite des enquêtes

## Gestion opérationnelle

### Dialogue renforcé avec les résidents, familles et parties prenantes

- Plateforme d'écoute et dispositif de médiation externe
- Etats Généraux du grand âge en EHPAD du 13 mai au 18 juin 2022
- Comité d'Ethique France

### Révision et simplification des process qualité

- Systématisation des **pré-signalements des évènements indésirables**
- **Simplification des process**

## Ressources Humaines

### Refonte du dialogue social

- Signature en avril 2022 d'un accord international avec UNI Global Union
- Refonte des Institutions Représentatives du Personnel en France en cours et discussions autour de la santé et sécurité au travail des collaborateurs
- Renforcement des équipes avec des experts RH

### Plan de rétention et attractivité

- Valorisation des **parcours professionnels** notamment à travers la VAE\* (objectif 300/an) et l'apprentissage (objectif 500/an)
- **Analyse salariale** par bassin d'emploi
- Recours systématique aux **heures supplémentaires** en cas d'absentéisme

## Management et éthique des affaires

### Ethique

- **Dépôt de plainte contre X, sans aucun lien avec les conditions d'accueil et de soins des résidents**, portant sur des partenariats capitalistiques ou des opérations économiques intervenus par le passé susceptibles de mettre en cause des tiers comme des personnes liées au Groupe
- Engagement de **mesures disciplinaires** ayant déjà mené à plusieurs départs du Groupe
- Promotion active de notre **plateforme d'alerte** pour les collaborateurs et du nouveau **Code de conduite éthique & RSE**

### Organisation

- Réflexions sur la **décentralisation et autonomie** accrue des directeurs d'établissement
- Renforcement du **contrôle interne**



## Nomination de M. Laurent Guillot en tant que Directeur Général à compter du 1er juillet

### Un profil expérimenté pour relever le challenge de la transformation du Groupe

- Forte expérience internationale
- Ex DGA Saint Gobain dont 6 ans en tant que Directeur Financier Groupe et 5 ans en tant que CEO de division
- Administrateur indépendant et Président du comité d'Audit et des risques de Safran

### Conseil d'Administration

- Nomination de 4 nouveaux administrateurs (dont M. Guillot) proposée à la prochaine Assemblée Générale

### Etude de la transformation d'Orpea en société à mission

# Des fondamentaux solides



## DES COLLABORATEURS ENGAGES

- Un taux d'engagement supérieur à la normale en France (étude Korn Ferry 2022)
- Poursuite des recrutements, plus nombreux en France que les départs
- Nombreux témoignages de soutien reçus pendant la crise



## DES ETABLISSEMENTS RESILIENTS

- Prestations de qualité, immobilier récent, localisations stratégiques au cœur des villes
- Aucune fermeture d'établissement malgré une vague d'inspections sans précédent
- Très peu de départs de résidents en lien avec la crise, témoignant de la confiance accordée aux sites localement



## UN SAVOIR-FAIRE RECONNU

- Plus de 30 ans d'expérience
- Grande variété de disciplines
- Pionnier, notamment dans la bienveillance, le développement d'unités Alzheimer et Grands Dépendants, et les approches non-médicamenteuses
- Des partenariats avec des universités de renom



## UNE OFFRE GLOBALE

- Prise en charge de la Dépendance physique et mentale à moyen et long terme :
  - Maisons de retraite
  - Cliniques SSR et de santé mentale
  - Résidences Services
  - Services et Soins à domicile
- Une présence dans plus de 20 pays



## UN ENJEU D'INTERET GENERAL

- Une entreprise désireuse d'apporter des solutions aux enjeux sociétaux du Grand Age et de la Dépendance
- En lien avec les tendances démographiques et épidémiologiques

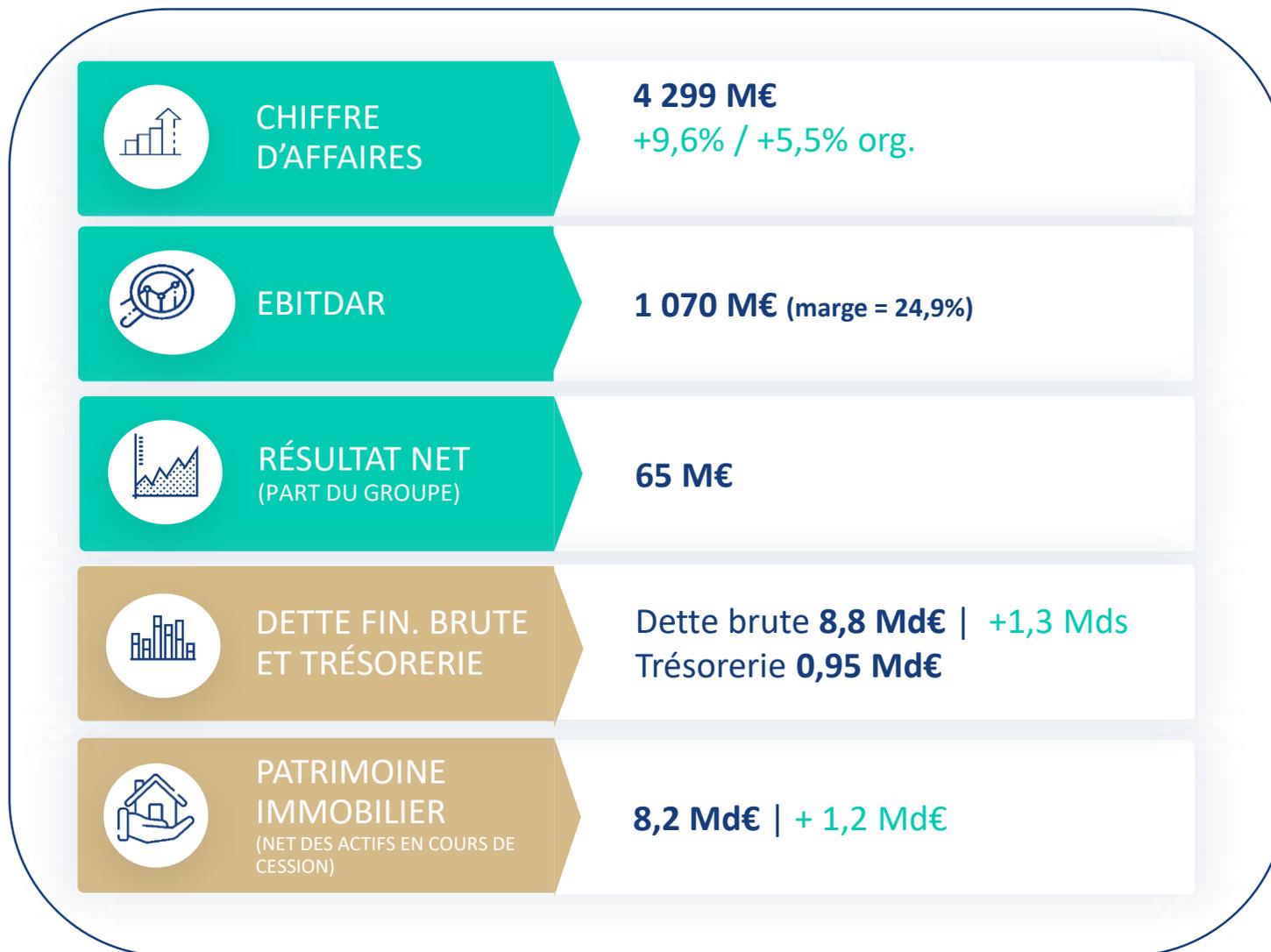
2 250 lits créés sur 35 établissements ouverts en 2021



# Présentation financière

Laurent LEMAIRE  
Directeur Financier Groupe

# Chiffres clés 2021



# Evolution du chiffre d'affaires

Audit en cours

(M€)	CA 2020	CA 2021	Croissance %	Croissance organique % *
France Benelux UK Irlande	2 363,9	2 643,2	11,8%	7,2%
Europe Centrale	1 010,6	1 086,0	7,5%	2,3%
Europe de l'Est	365,6	395,2	8,1%	7,3%
Péninsule Ibérique + Latam	179,1	171,1	-4,5%	-2,9%
Autres pays	3,2	3,1	-5,3%	-2,4%
<b>Total</b>	<b>3 922,4</b>	<b>4 298,6</b>	<b>9,6%</b>	<b>5,5%</b>

- Une performance solide sur l'exercice 2021 avec une croissance de +9,6%, et de +5,5% en organique dans un contexte de remontée des taux d'occupation.

\* 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 de l'EBITDAR

Audit en cours

(M€)	Ebitdar 2020	Ebitdar 2021	Var. %	Ebitdar 2020 %	Ebitdar 2021 %
France Benelux UK Irlande	632,4	694,4	+9,8%	26,8%	26,3%
Europe Centrale	269,1	283,9	+5,5%	26,6%	26,1%
Europe de l'Est	52,5	60,9	+15,9%	14,4%	15,4%
Péninsule Ibérique + Latam	9,5	31,9	+234,4%	5,3%	18,7%
Autres pays	(0,6)	(0,9)	+42,3%		
<b>Total</b>	<b>963,0</b>	<b>1 070,2</b>	<b>11,1%</b>	<b>24,6%</b>	<b>24,9%</b>

- Progression de l'Ebitdar de 11,1% et de la marge de +35 bps à 24,9%
- Impact dilutif du Ségur sur la marge de la zone France Benelux UK Irlande de -100 Bps et -60 Bps sur le Groupe

# Evolution de l'EBITDA

Audit en cours

(M€)	2020	2021	Var. %	2020 hors IFRS16	2021 hors IFRS16
<b>CA</b>	3 922,4	4 298,6	+9,6%	3 922,4	4 298,6
Frais de personnel	(2 210,3)	(2 428,9)	+9,9%	(2 210,3)	(2 428,9)
<b>Frais de personnel %</b>	(56,4%)	(56,5%)	(15bps)	(56,4%)	(56,5%)
Autres coûts	(749,1)	(799,5)	+6,7%	(755,2)	(806,0)
<b>Autres coûts %</b>	(19,1%)	(18,6%)	+50bps	(19,3%)	(18,8%)
EBITDAR	963,0	1 070,2	+11,1%	956,9	1 063,6
<b>EBITDAR %</b>	24,6%	24,9%	+35bps	24,4%	24,7%
Loyers	(36,5)	(29,5)	(19,2%)	(354,0)	(381,7)
EBITDA	926,5	1 040,7	+12,3%	602,9	688,5
<b>EBITDA %</b>	23,6%	24,2%	+59bps	15,4%	16,0%

- Progression de l'Ebitda de 12,3% et de la marge de +59 bps à 24,2%
- Le principal driver de la progression de la marge en 2021 résulte du moindre impact du Covid

# Position comptable retenue au 31/12/2021 vs IGF-IGAS

---

## AU TITRE DE LA PERIODE 2017-2021

Le Groupe a doté une provision exceptionnelle d'un montant total de **83,2 M€** :

- Excédents constatés sur les forfaits soins et dépendance : 58,9 M€
- Imputations non conformes de charges dans les forfaits soins-dépendance : 5,9 M€
- Commissions sur prestations de services achats du périmètre soins-dépendance : 18,4 M€

En cohérence avec les réponses faites à l'IGF-IGAS, la société n'a pas enregistré de provision concernant :

- les « Auxiliaires de Vie faisant fonction d'Aide Soignante » considérant cette pratique comme généralisée au secteur dans un contexte de manque notoire de personnel
- la CVAE et C3S : assimilable de fait à une taxe sur les salaires

# Points comptables spécifiques 2021

Audit en cours

<b>Ajustements suite au rapport IGF-IGAS (A)</b>	<b>(M€)</b>
Excédents 2017-2021	(58,9)
Prestations de services achats 2017-2020	(18,4)
Imputations non conformes 2017-2020	(5,9)
<b>Total Provisions</b>	<b>(83,2)</b>

<b>Dépréciations valeurs d'actifs (B)</b>	<b>(M€)</b>
Impact frais financiers	(20,0)
Impact non courant	(48,2)
<b>Total Dépréciations</b>	<b>(68,2)</b>

<b>Total A+B</b>	<b>(151,4)</b>
------------------	----------------

# Résultat net

Audit en cours

(M€)	2020	2021	Dont spécifique 2021	2020 hors IFRS16	2021 hors IFRS16
EBITDA	926,5	1 040,7		602,9	682,0
<b>EBITDA %</b>	<b>23,6%</b>	<b>24,2%</b>		<b>15,4%</b>	<b>15,9%</b>
Dotations aux amort. et prov.	(503,6)	(645,0)	(83,2)	(233,4)	(344,7)
<b>EBIT</b>	<b>422,9</b>	<b>395,7</b>		<b>369,5</b>	<b>337,3</b>
Résultat financier	(256,7)	(248,9)	(20,0)	(184,0)	(168,7)
Non courant	44,1	(41,1)	(48,2)	43,5	(42,5)
Résultat avant impôt	210,3	105,8	(151,4)	228,9	126,0
Impôt	(52,6)	(37,5)		(56,9)	(42,1)
Quote part du résultat des ME	2,3	(3,0)		2,3	(3,0)
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>160,0</b>	<b>65,2</b>		<b>174,3</b>	<b>80,9</b>
<b>Résultat net part du groupe %</b>	<b>4,1%</b>	<b>1,5%</b>		<b>4,4%</b>	<b>1,9%</b>

- Impact des différents points spécifiques 2021 de **151,4M€ avant impôts**

# Flux de trésorerie hors IFRS 16

Audit en cours

En M€	2020	2021
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité</b>	<b>440</b>	<b>401</b>
Investissements de construction	-427	-988
Acquisition d'immobilier	-324	-279
Cessions immobilières	232	284
<b>Investissements immobiliers nets</b>	<b>-519</b>	<b>-983</b>
<b>Investissements d'exploitation et prises de participation nets</b>	<b>-488</b>	<b>-422</b>
<b>Flux nets de financement</b>	<b>617</b>	<b>1 068</b>
Variation de la trésorerie sur la période	50	63
<b>Trésorerie de fin de période</b>	<b>889</b>	<b>952</b>

- Une année 2021 caractérisée par une très forte accélération des investissements de construction (+ 561 M€ vs 2020).
- Versus 2020 quasi doublement des Investissements immobiliers nets à 983 M€.
- Les investissements d'exploitation intègrent principalement les opérations Sensato (Suisse) / FirstCare, Belmont et Brindley (Irlande).
- 952M€ de trésorerie à fin 2021

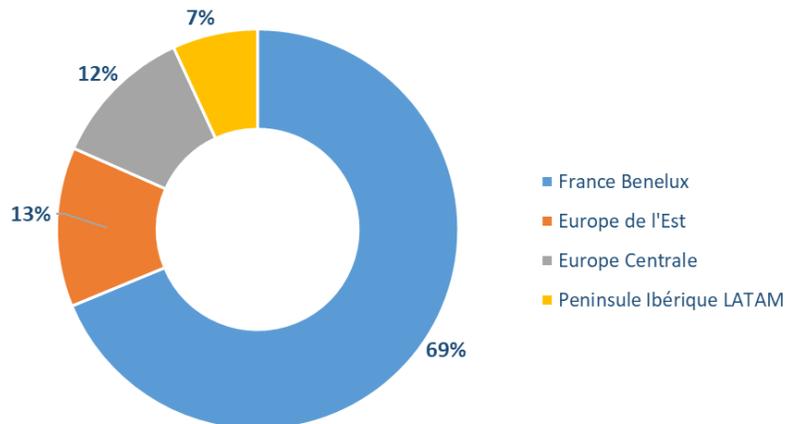
# Patrimoine immobilier

Audit en cours

	2020	2021	Var.
Taux de détention des immeubles	47%	46%	-1 pt
Valeur totale (M€)	6 969	8 179	1210
Rendement moyen (valorisation par Cushman & Wakefield et JLL)	5,36%	5,27%	-9 bps

Dont écart de valorisation +267M€

## RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU PATRIMOINE (\*) (EN VALEUR)



(\*) actifs achevés, y compris actifs détenus en copropriété

## TAUX DE DÉTENTION DES IMMEUBLES EXPLOITÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2021
<b>Total Groupe</b>	<b>46%</b>
France Benelux, UK, Irlande	49%
Europe Centrale	19%
Europe de l'Est	70%
Péninsule ibérique + Latam	73%

# Expansion du réseau en 2021

	Nb sites en exploitation	Nb lits en exploitation
France Benelux UK Irlande	560	45 275
Europe Centrale	235	23 668
Europe de l'Est	118	11 819
Péninsule ibérique + Latam	69	9 026
Autre pays	1	154
<b>Total</b>	<b>983 *</b>	<b>89 942</b>

## UN DÉVELOPPEMENT 2021 DU RESEAU PORTÉ PAR DES OUVERTURES ET DES ACQUISITIONS

- Ouvertures de 35 nouveaux établissements ~ + 2 250 lits
- Acquisitions ~ + 2 900 lits

## EXEMPLES D'OUVERTURES RÉALISÉES EN 2021



**Berlin (Allemagne)**

172 lits, maison de retraite et résidence service



**Gérone (Espagne)**

132 lits, maison de retraite et résidence service



**Cluses (France)**

128 lits, soins de suite et réadaptation



**Castellon (Espagne)**

150 lits, maison de retraite et résidence service

# Endettement financier au 31.12.2021

Audit en cours

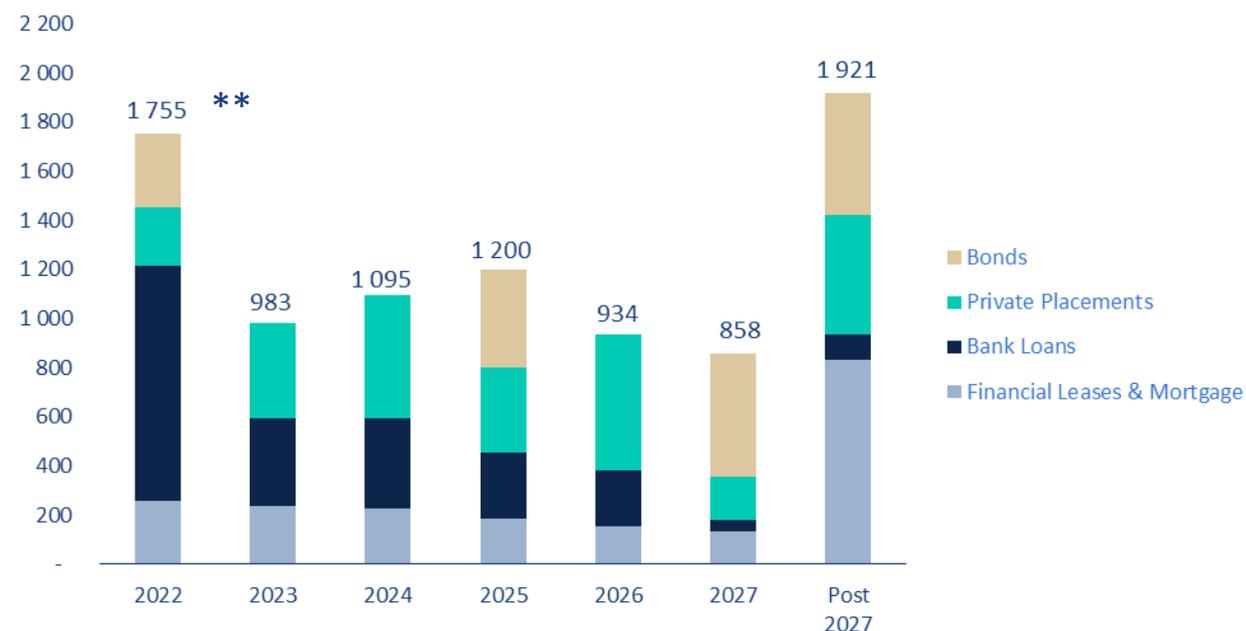
## DETTE

Indicateurs	31.12.20 retraité d'IFRS 16	31.12.21 retraité d'IFRS 16
<b>Dettes financières Brutes (M€)</b>	7 542	8 837
<b>Trésorerie</b>	889	952
<b>Dettes financières Nettes (M€)</b>	6 654	7 885
<b>% Dette immobilière</b>	87%	88%
<b>Levier financier retraité <sup>1</sup></b>	3,4	3,6
<b>Gearing retraité <sup>2</sup></b>	1,6	1,7

<sup>1</sup>  $\frac{\text{Dettes Financ. Nettes} - \text{Dettes Immob.}}{\text{Ebitda} - (6\% \text{ Dettes Immob.})}$

<sup>2</sup>  $\frac{\text{Dettes Financières Nettes}}{\text{Capitaux propres} + \text{quasi fonds Propres}}$

## ÉCHÉANCIER DE LA DETTE FINANCIÈRE BRUTE (M€) \*



# Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2022

(M€)	CA Q1 2021	CA Q1 2022	Croissance %	Croissance organique % *
France Benelux UK Irlande	635,7	679,2	6,8%	3,4%
Europe Centrale	260,1	283,0	8,8%	5,6%
Europe de l'Est	90,7	101,3	11,7%	9,9%
Péninsule Ibérique + Latam	40,1	55,3	37,7%	14,8%
Autres pays	0,7	0,9	35,7%	35,7%
<b>Total</b>	<b>1 027,3</b>	<b>1 119,7</b>	<b>9,0%</b>	<b>5,0%</b>

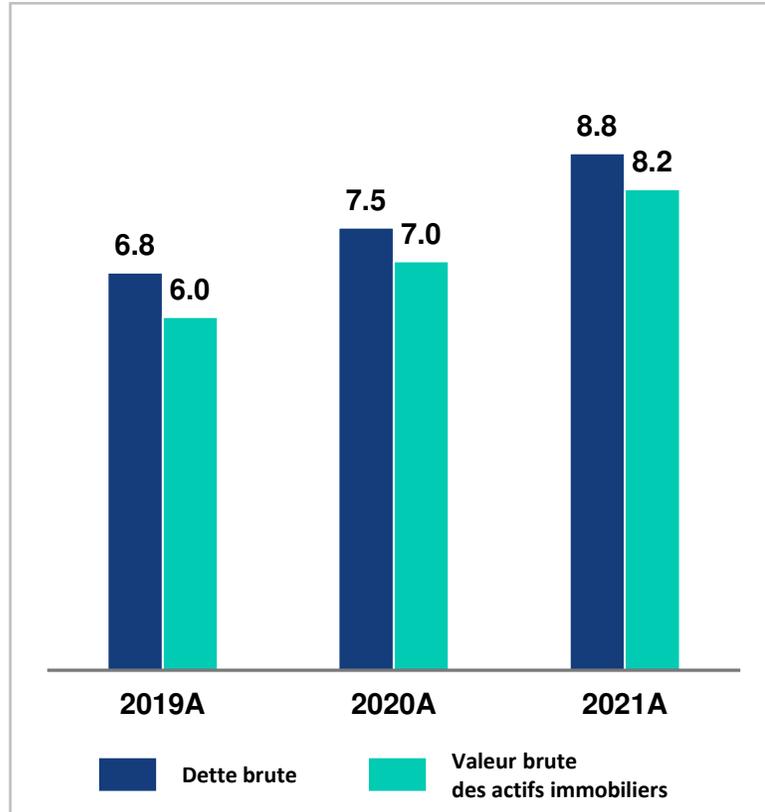
- Une dynamique globale de croissance solide sur Q1 2022
- En France, le contexte difficile a entraîné un fléchissement du taux d'occupation des Ehpad au cours du trimestre par rapport au début de la crise.
- Le taux d'occupation Groupe du Q1 2022 est sensiblement supérieur à celui observé au Q1 2021
- A noter l'entrée dans le périmètre de consolidation de Brazil Senior Living au 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.

- Maintien d'une dynamique solide de croissance du chiffre d'affaires qui devrait continuer à bénéficier de nombreuses ouvertures de nouveaux sites (ouverture de plus de 3 000 lits nouveaux sur la période) et d'une activité orientée favorablement à l'international et dans les cliniques en France
- La rentabilité opérationnelle du Groupe sera affectée par l'environnement inflationniste défavorable, impactant plus spécifiquement les coûts de l'énergie ainsi que par une augmentation de la masse salariale dans certains pays
- Le Groupe aura par ailleurs à faire face à des charges et dépenses exceptionnelles liées à la gestion de la crise et de ses conséquences

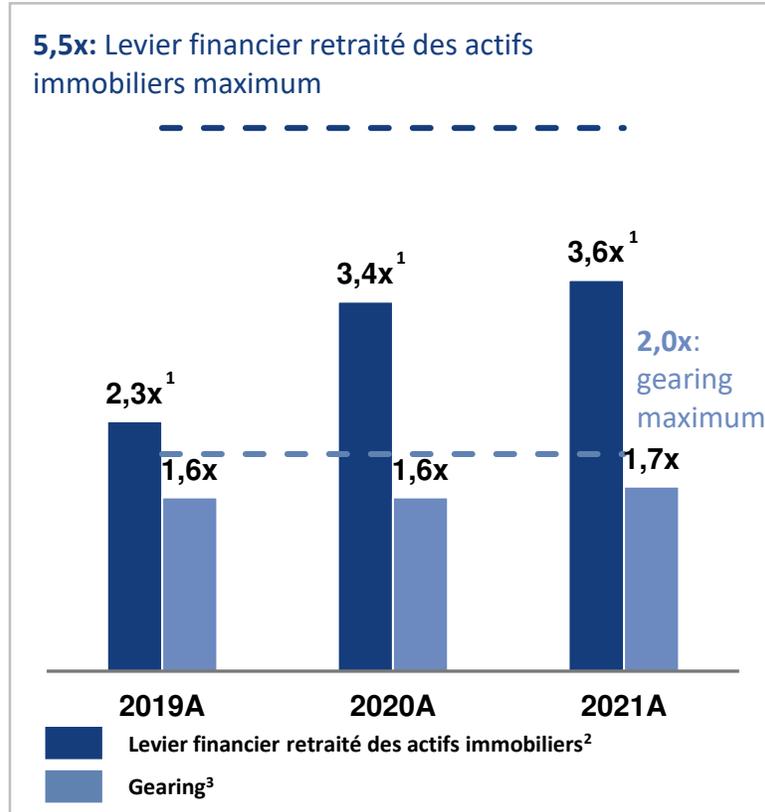
# Structure actuelle de financement

## Évolution de la VAB et de la dette brute (Mds€)



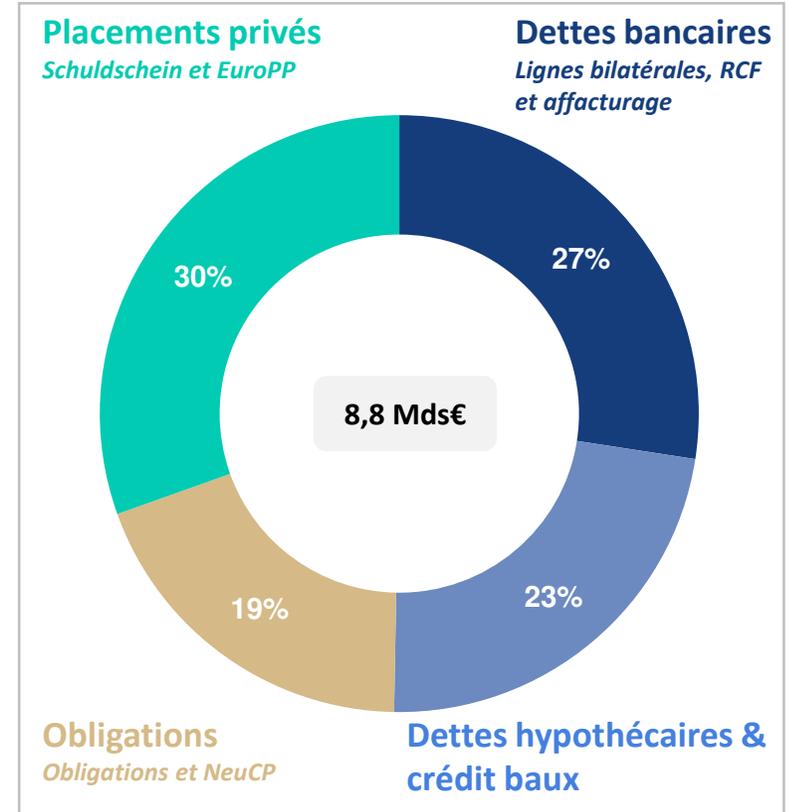
Développement du portefeuille immobilier financé par une augmentation significative de l'endettement

## Évolution des covenants (x)



Augmentation significative du levier financier retraité des actifs immobiliers au cours des 3 dernières années

## Dette brute par type à fin 2021 (%)



Recours important aux facilités de crédit bilatérales / amortissables

Notes

(1) Pre IFRS 16

(2) (Passifs financiers nets - Dette immobilière)/(EBITDA - (6 % Dette immobilière))

(3) Dette nette/(fonds propres + équivalents fonds propres)

# Refonte de la stratégie de financement exacerbée par le contexte spécifique de l'année 2022

- 1** En 2022, le Groupe fait face à 2 enjeux majeurs:
  - Des investissements importants engagés pour le développement de son parc immobilier (montant annuel d'environ 900 M€ pour 2022 et 2023)
  - Des tombées de dette significatives (dont environ 850 M€ au second semestre)
- 2** Orpea fait face au ralentissement de son programme de cessions d'actifs initialement envisagé ainsi qu'à l'impossibilité d'accéder actuellement aux marchés financiers
- 3** Dans ces circonstances exceptionnelles, le Groupe a pris plusieurs initiatives:
  - Obtention, dans le cadre d'une procédure de conciliation, d'un crédit syndiqué d'1,7 Md€ auprès de ses principaux partenaires bancaires
  - Lancement d'un programme de cessions d'actifs pour un montant d'au moins 3 Mds€ d'ici fin 2025, dont 1 Md€ de cessions d'actifs d'ici fin 2023
  - Le Conseil d'Administration ne proposera pas à la prochaine Assemblée générale le paiement d'un dividende au titre de l'exercice 2021
- 4** Cela permettra au futur Directeur Général de conduire une revue stratégique et proposer une nouvelle politique financière pour le Groupe

# Plan de financement

## Éléments clés du plan de financement

### Financement à moyen terme

- **600 M€ de prêt à terme** partiellement amortissable :
  - Juin 24 : 100 M€, décembre 24 : 100 M€, juin 25: 100 M€
- **Prêt à terme (in fine) de 233 M€<sup>1</sup>** pour financer les échéances de remboursement de la dette existante sur le second semestre 2022
- Maturité : décembre 2025

### Financement à court terme

- **Financement à court terme de 900 M€**, structuré en plusieurs tranches
- Maturités comprises entre juin 2023 et décembre 2023, avec une option d'extension de 6 mois à la main d'Orpea, sous réserve de certaines conditions

### Facilité de refinancement (optionnelle)

- **Tranche facultative de prêt à terme (in fine, jusqu'à 1 500 M€)**, destinée à refinancer les facilités bancaires non sécurisées
- Maturité : décembre 2026

## Principaux éléments

- 1 **Nouvelles facilités de crédit accordées par les principaux partenaires bancaires du Groupe (BNP Paribas, Crédit Agricole, Crédit Mutuel Alliance Fédérale, Groupe BPCE, La Banque Postale et Société Générale)**
- 2 **Ces facilités seront conditionnées à l'homologation du protocole de conciliation par le tribunal de commerce de Nanterre**
- 3 **Toutes les nouvelles facilités seront garanties par certains actifs et filiales<sup>2</sup>**
- 4 **Homologation attendue pour mi-juin et tirages prévus entre juin et septembre 2022, sous réserve du respect de certaines conditions**
- 5 **Taux d'intérêt moyen pondéré des nouvelles facilités : Euribor + 3,9%<sup>3</sup>**
- 6 **Maintien d'un niveau de trésorerie minimum de 300 M€ testé trimestriellement à compter du 30 juin 2023**

#### Notes

(1) Ce montant de 233 M€ pourra être réduit en fonction du montant final de la tranche optionnelle

(2) Ces financements bénéficieront de nantissements portant sur les actions des sociétés filiales Clinea et CEECSH (représentant respectivement 25% et 32% du chiffre d'affaires du Groupe). A l'issue de certaines réorganisations à opérer au sein du Groupe, les nantissements porteront sur Clinea France et l'activité du Groupe en Allemagne représentant respectivement 25% et 16% du chiffre d'affaires consolidé

(3) A l'exclusion de la facilité de refinancement optionnelle avec taux d'intérêt Euribor +5%



# Conclusion

Philippe CHARRIER  
Président-Directeur Général

- Une activité **résiliente**, reposant sur des **fondamentaux solides**
- Des **équipes engagées**, en France et à l'international
- Un groupe conscient de sa **responsabilité** en tant qu'acteur de la dépendance et déterminé à tirer tous les enseignements de la crise
- Une **gouvernance** renouvelée aux compétences et expériences diversifiées pour accompagner la transformation
- Un **financement** structuré mis en place pour stabiliser le bilan
- Objectif d'ouverture de plus de 3 000 nouveaux lits et 53 établissements supplémentaires en 2022

**Un Groupe déterminé à prendre toute sa place  
dans l'élaboration des solutions aux défis du Grand Age et de la Dépendance**