

ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS



15 novembre 2022



ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

Guillaume Pepy

Président
du Conseil d'Administration



ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

Laurent Guillot

Directeur général Groupe
& Directeur général France



Une étape majeure pour notre Groupe

ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

**Une refondation
pour restaurer
la confiance de
nos parties prenantes
et les associer
à la construction
d'un ORPEA qui change**

« AVEC VOUS »,
c'est notre méthode.
Vous associer à notre
transformation et accélérer
un dialogue régulier
et constructif.

« POUR VOUS »,
c'est notre ambition.
Être encore plus utile à tous
nos publics grâce à de
nouveaux engagements
et de nouvelles pratiques.



a connu :

Des malversations
financières des
anciens dirigeants

Des pratiques
de gestion
dysfonctionnelles

Un développement
immobilier
international excessif
et non maîtrisé

Des pratiques de gestion dysfonctionnelles

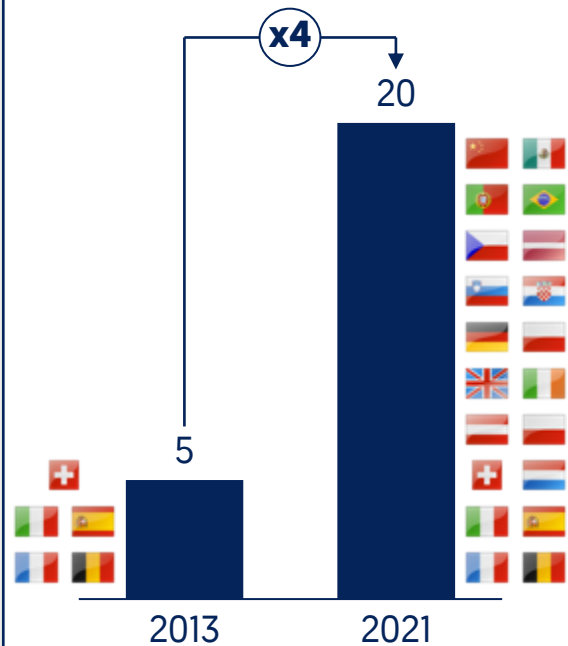
UNE GRANDE QUALITÉ D'EXPERTISE ET DE PROTOCOLE DE SOINS, MAIS...



La croissance du Groupe a été mal orientée, trop d'international et trop d'immobilier, au prix d'un endettement excessif

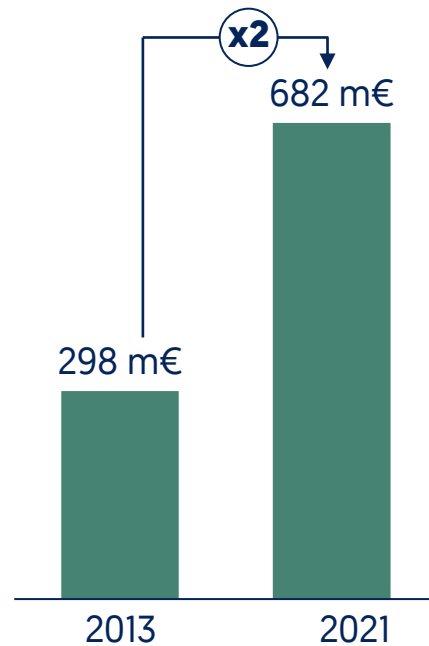
Internationalisation rapide

Présence internationale
[# de pays, incluant la France]



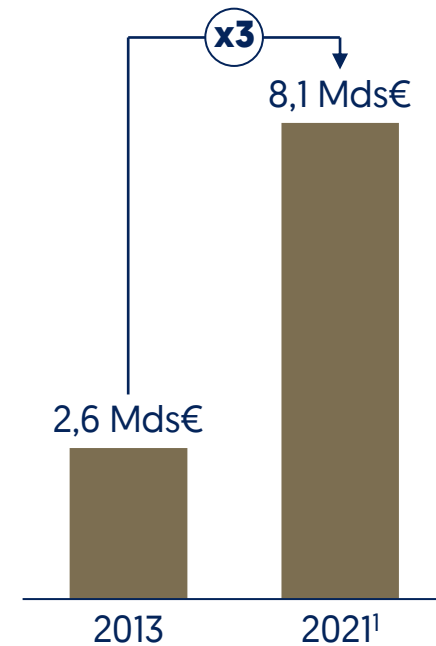
Augmentation de l'EBITDA

EBITDA hors IFRS 16
[m€]



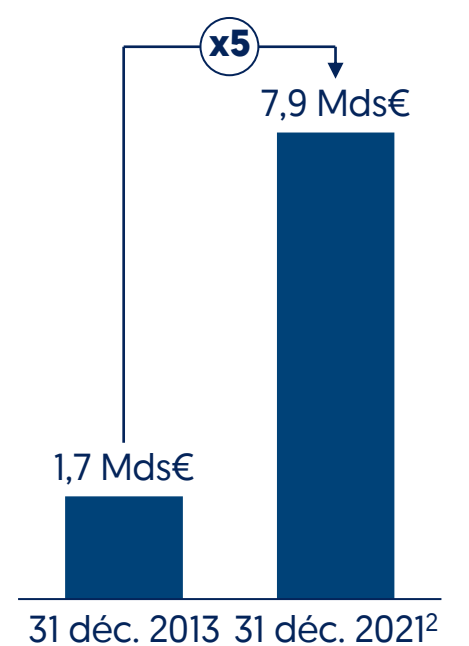
Surpassée par un fort investissement dans l'immobilier

Valeur des actifs immobiliers
[Mds€]



Excessivement financé par la dette

Dette nette consolidée hors IFRS 16
[Mds€]



Note : 1) cf. communication financière, ce montant n'inclut pas les dépréciations communiquées le 26/10/2022 dont le montant est estimé à date entre 0,8 et 1 Mds € 2) ce montant était à 8,3mds€ au 30/06/2022

Notre priorité : tourner la page et reconstruire

AVEC UN NOUVEAU COMEX...



Laurent Guillot
DG Groupe
& DG France



Fanny Barbier
Directrice Ressources
Humaines Groupe



Pr. Pierre Krolak-Salmon
Directeur Médical
Groupe



Dr. Erik Hamann
DG Allemagne



Anton Kellner
DG Europe
Centrale et de l'Est



Thibault Sartini
DG
Nouveaux Pays



Laurent Lemaire
Directeur Finance,
Achats, SI Groupe



Frédérique Raoult
Directrice
Communication
Groupe



Géry Robert-Ambroix
Directeur Immobilier
Groupe



Geert Uytterschaut
DG Europe du Nord



Yen Wang
DG
Amérique Latine



Asuncion Zaragoza
DG Péninsule
Ibérique



**...ET UN CONSEIL
D'ADMINISTRATION
LARGEMENT
RENOUVELÉ**

Depuis juillet, notre action a répondu à 3 objectifs

1
REMÉDIER

2
ORGANISER

3
REMOBILISER

1 **REMÉDIER** : remettre l'entreprise "au carré"

**Tolérance zéro
contre les pratiques
non éthiques**

Départ de +30 personnes

**Mise en place
d'un examen sincère
et transparent quand
un établissement
a été mis en cause**

Audit immédiat
en Autriche et clinique
du Petit Pien en France

**Révision
de la politique
de signalement**

Signalement direct aux
autorités compétentes

Et retours d'expérience
pour chaque signalement

**Accélération
du recrutement pour
donner les moyens
aux collaborateurs
de travailler**

Autorisation de recruter
pour les directeurs
d'établissements

**Revue des fonctions
support Groupe
et France :
finance, achats, IT,
immobilier, etc.**

Lancement d'audits
approfondis
(IT, achats)

Mise en place
de plans d'actions

2 ORGANISER nos pratiques pour nous mettre au meilleur niveau du secteur

Structuration d'une politique Ressources Humaines et sociale

Normalisation en France
du dialogue social pour
construire ensemble
une politique ressources
humaines ambitieuse

Échanges de bonnes pratiques
entres les pays

Création en France d'un conseil d'orientation éthique, Soins et Bienveillance

Indépendant
et autonome
dans son pilotage
et son fonctionnement

Structuration et réorganisation des fonctions support

Clôture mensuelle
des comptes, base
de données immobilières,
14 projets IT prioritaires,
refonte du contrôle interne

Refonte du projet restauration (France)

Renforcement des formations
et des indicateurs de suivi dans
un objectif de sécurité et plaisir

3 REMOBILISER autour de projets et nouvelles pratiques pour, demain, reprendre un leadership d'innovation

Initiation du dialogue avec les parties prenantes pour les rendre partenaires de notre transformation

États Généraux
en France (EHPAD)

Lancement
du projet Raison d'être

Réflexion sur l'entreprise
à mission

Mise en place d'un projet de changement collaboratif avec nos collaborateurs

Mise en œuvre
d'une communication interne
favorisant le dialogue direct
avec les collaborateurs

Contribution active
au plan de transformation

Lancement de la réflexion sur les prises en charge et services de demain

Analyse des retours des Etats
Généraux et des séminaires

Partage entre les pays
des nouveaux services
et nouveaux modèles

Revue de la stratégie innovation
du Groupe

Développement de synergies entre les métiers

Ouverture d'une réflexion
sur le décloisonnement
entre les activités EHPAD,
les cliniques et les soins
à domicile

ORPEA CHANGE! AVEC VOUS ET POUR VOUS

1^{er} Juillet

Arrivée
de la nouvelle
direction

- › Mise en place de la **nouvelle gouvernance**
- › **Approche collaborative** : visites terrain et écoute de nos collaborateurs, patients, résidents et leurs familles, et autres parties prenantes
- › **Actions immédiates** en France remédier, organiser, remobiliser
- › Élaboration du **plan de la refondation** d'ORPEA

15 Novembre

Plan de la refondation :
vision & objectifs chiffrés

- › **Opérationnalisation des objectifs stratégiques** [chantiers, responsables, résultats attendus]
- › **Déclinaison et déploiement dans les pays et avec les parties prenantes**
- › **Redresser la rentabilité opérationnelle, repenser la détention immobilière et retrouver une structure financière pérenne**

Notre Groupe a des atouts solides pour réussir

Engagement de nos collaborateurs

c.72 000 collaborateurs (fin 2021)
très engagés dans leur mission
sociale

**Des professionnels de santé
hautement qualifiés :**
60% de personnel soignant

Expertise du soin

**Expertise des protocoles de santé
couplée à des investissements dans
des spécialités** (Alzheimer,
pédopsychiatrie, anxiété, troubles
du comportement alimentaire...)

**Proximité avec les patients,
leurs familles et les acteurs locaux**
(santé et tutelles)

Culture de l'innovation
(l'ambulatoire, les résidences
services etc.)

Réseau local

**Acteur essentiel du secteur privé
dans le top 3 sur tous ses marchés
clés**

**Plus de 1 000 établissements
et 88 000 lits implantés
dans une diversité
de géographies et d'activités**

**Des établissements premiums
idéalement situés**

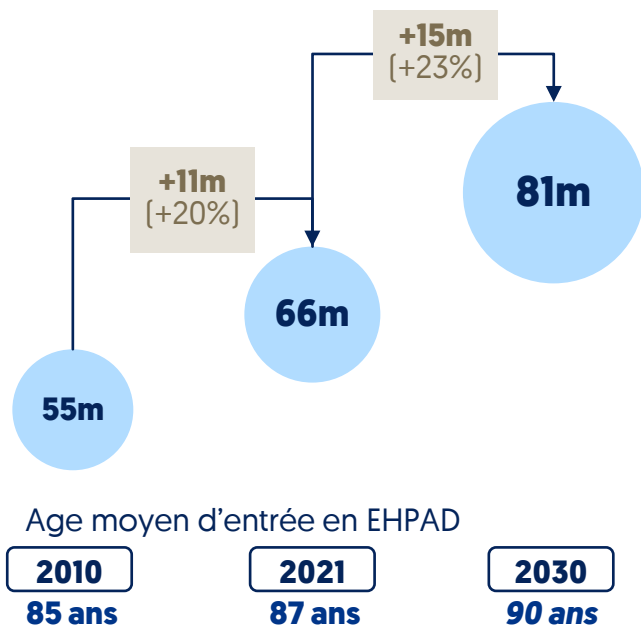
**Des marques fortes, reconnues
dans toute l'Europe**



Des besoins en croissance, un défi majeur pour nos sociétés

EHPADs

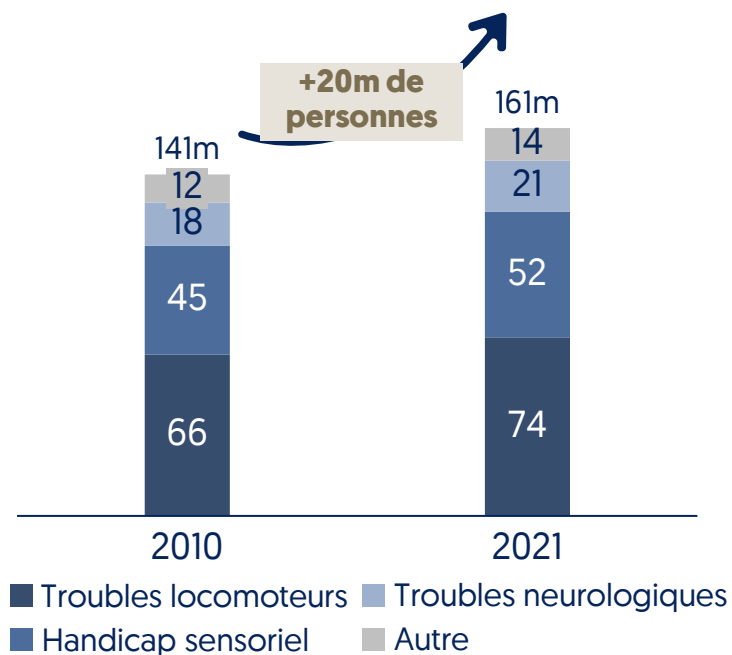
Population européenne de + de 75 ans
(millions de personnes, Europe)



Source : ONU

Cliniques

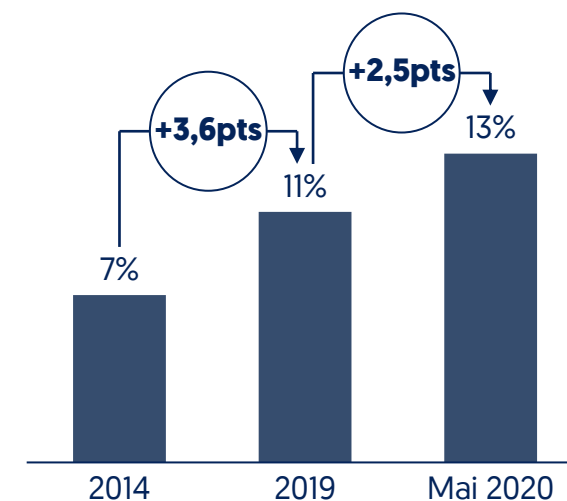
Prévalence chez les 70 ans et +
(millions de personnes, Europe)



Source : OMS

Psychiatrie

Prévalence des syndromes dépressifs
(%, 2014-2020, France)



Source : DREES

ORPEA CHANGE ! pour redevenir l'acteur de référence du secteur



**Nous voulons
redevenir l'acteur
de référence
de notre secteur**



**Nous devons
donc CHANGER !**

**pour 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**

ORPEA CHANGE! AVEC VOUS ET POUR VOUS



Changer de méthode

Éthique, approche collaborative avec toutes nos parties prenantes, symétrie des attentions, modèle opérationnel transparent et efficace

Changer d'organisation

Autonomie des établissements, un nouveau rôle des fonctions support, Directeur Médical au COMEX, l'immobilier au services des opérations

Changer notre approche du soin, de l'accompagnement et des ressources humaines

Le Soin by ORPEA fondé sur la personnalisation, une approche humaine du soin et de la gestion des soignants, attention apportée à la restauration et l'excellence des pratiques médicales et de soins

Changer les équilibres financiers

Redresser la rentabilité opérationnelle, repenser la détention immobilière et retrouver une structure financière pérenne



ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

Fanny Barbier

Directrice Ressources Humaines Groupe

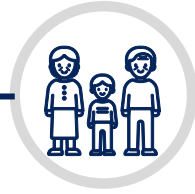


Nous sommes une entreprise dévouée à la santé, aux soins et au projet de vie des plus vulnérables et fragiles

ORPEA CHANGE !



Avec nos **COLLABORATEURS**, pour leur donner les moyens de bien faire leur métier en sécurité en préservant leur santé



Avec nos **PATIENTS**, nos **RÉSIDENTS** et leurs **FAMILLES**, pour encore mieux les soigner et accompagner leur projet de vie

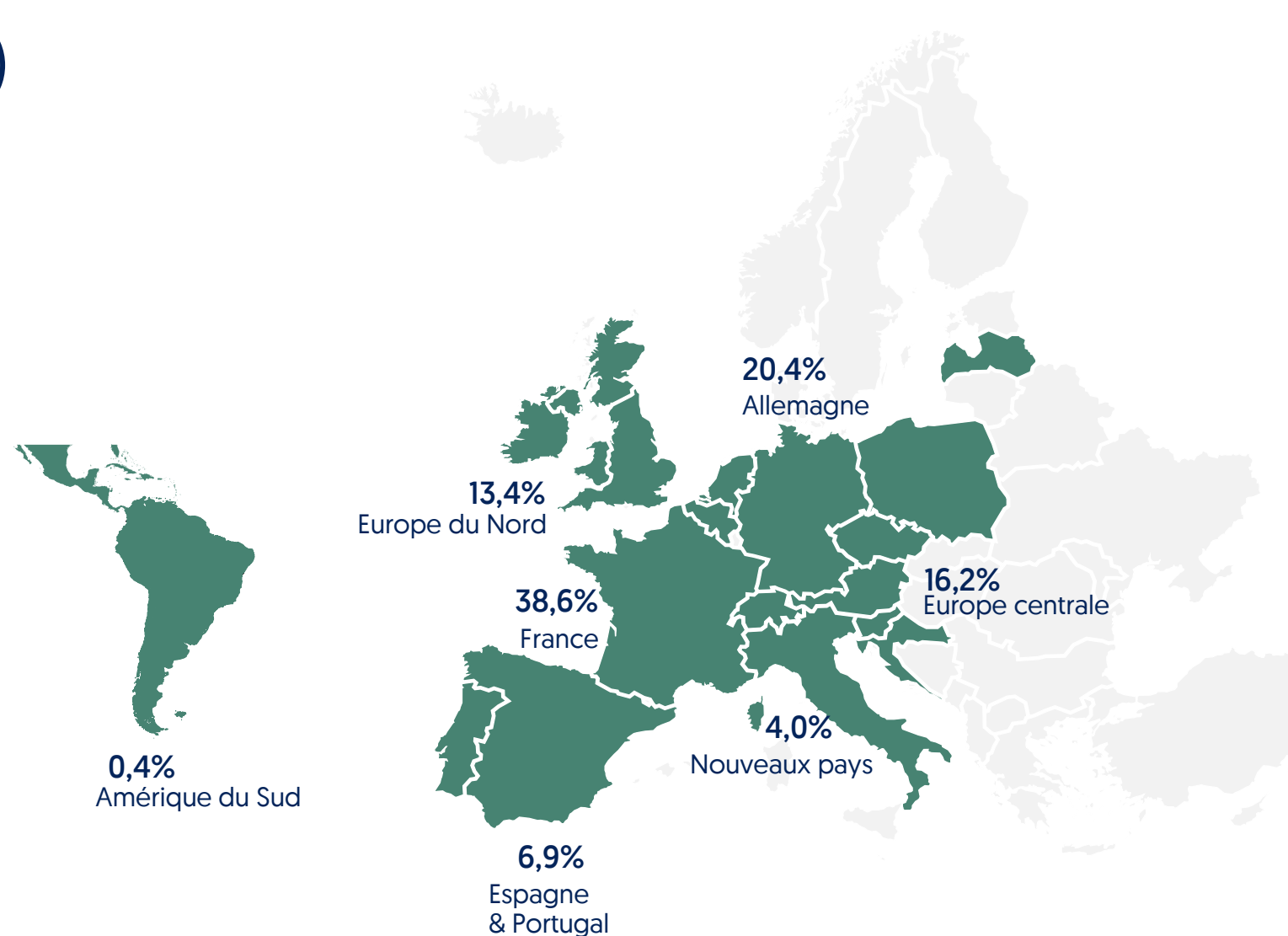


Avec la société, pour avoir un **IMPACT ÉCONOMIQUE** et **SOCIAL POSITIF**



Avec nos parties prenantes, pour reconstruire un **MODÈLE TRANSPARENT ET PERFORMANT**

Les 72 000 collaborateurs dédiés au soin et à la santé constituent l'actif stratégique d'ORPEA



Note : 1) étude interne

Et pourtant ORPEA n'a pas jusqu'ici, suffisamment pris soin de ses collaborateurs

Une "crise d'envie"
et un manque
d'attractivité
des métiers
qui frappent
tout le secteur



Des dysfonctionnements
managériaux,
organisationnels
constatés en interne



Qui se traduisent dans les indicateurs opérationnels



Taux de turnover



Taux d'absentéisme



Postes occupés
pour partie par des
temporaires / CDD



Taux d'accidents
[TF1]¹



sans
NAO² SIGNÉES

Traduisant au global une absence de symétrie des attentions

Notes : 1) Périmètre France uniquement, nombre d'accidents du travail avec arrêt multiplié par un million, divisé par le nombre total d'heures travaillées 2) Négociations Annuelles Obligatoires

Notre ambition : une culture d'entreprise qui porte l'Humain au cœur de ses priorités et préoccupations

Priorité à la santé, la sécurité et au bien être



De l'intention à l'action : 5 leviers pour développer la symétrie des attentions



Une entreprise consolidée
sur ses fondamentaux dotée
de politiques Groupe...



qui garantit
santé, sécurité
et bien être de ses
collaborateurs



qui sait recruter
des candidats motivés



qui sait engager,
développer
et valoriser



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



des équipes
Ressources Humaines renforcées
et en soutien pour accompagner

Une entreprise qui garantit la sécurité, la santé et le bien être de ses collaborateurs

Une démarche globale

- Standards communs ambitieux basés sur une **CULTURE JUSTE**
- Dispositif de bien être, conditions de travail, climat social, ambiance de travail...
- Démarche active de prévention
- Équipements adaptés

Une organisation dédiée

- **Un Directeur Santé et Sécurité Groupe avant la fin de l'année**
- Responsables régionaux pour mise en œuvre de la politique
- Animation transverse dans les Etablissements

Une dynamique d'amélioration continue

- Formation des Managers
- Suivi mensuel des indicateurs
- Plannings de travail adaptés
- Cellule d'écoute
- Partage et diffusion des initiatives locales pour améliorer la gestion émotionnelle

Une entreprise qui sait attirer et recruter des candidats motivés

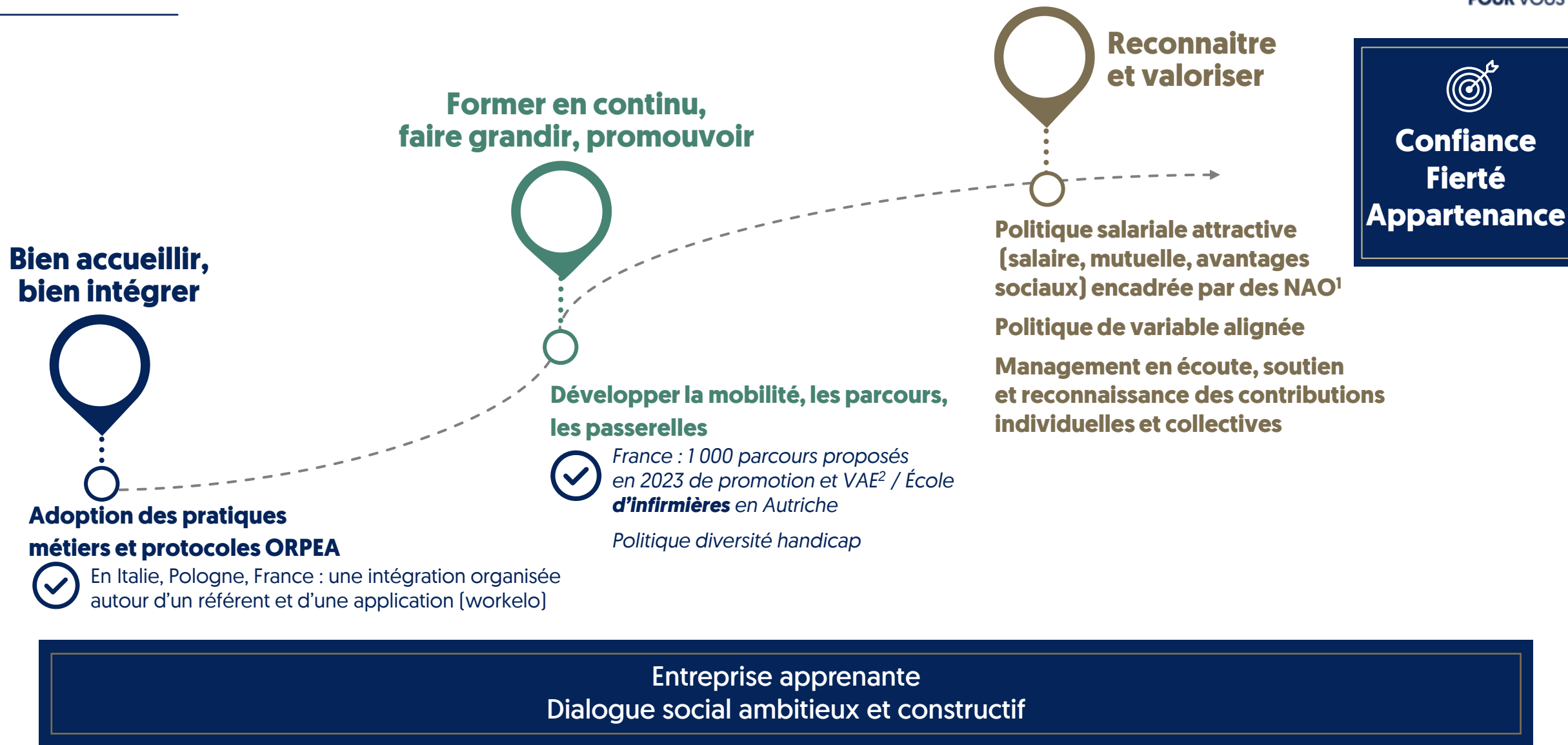


FRANCE 

800 recrutements /
mois en CDI depuis septembre

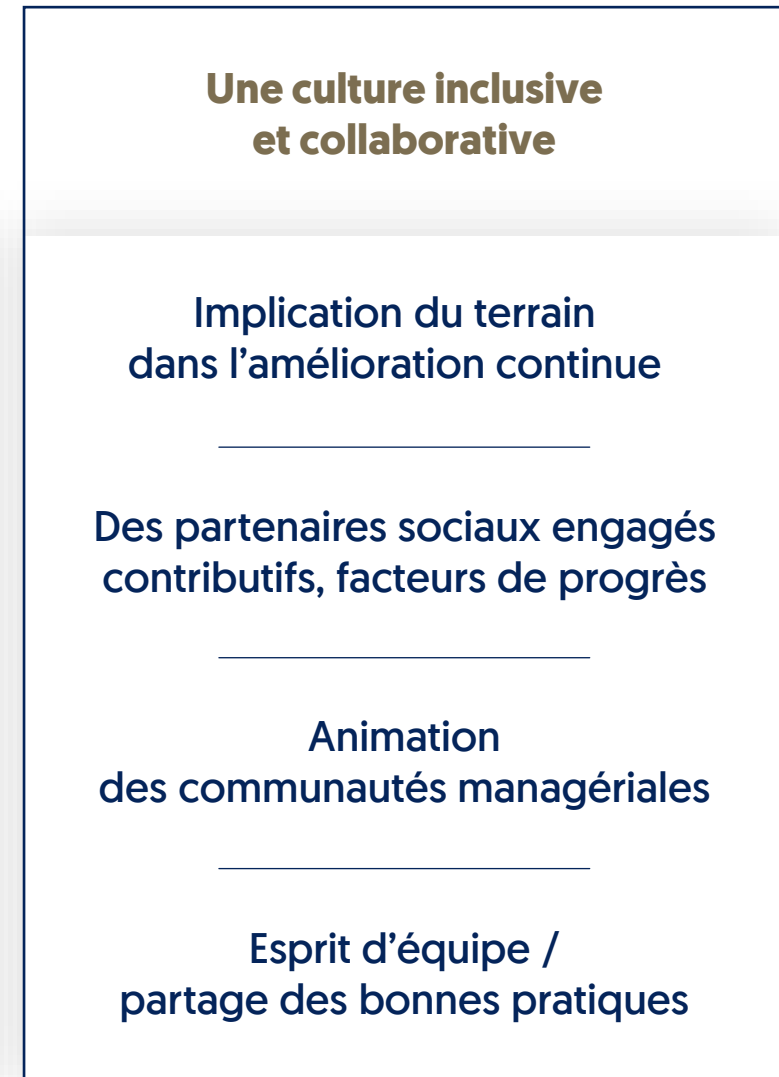
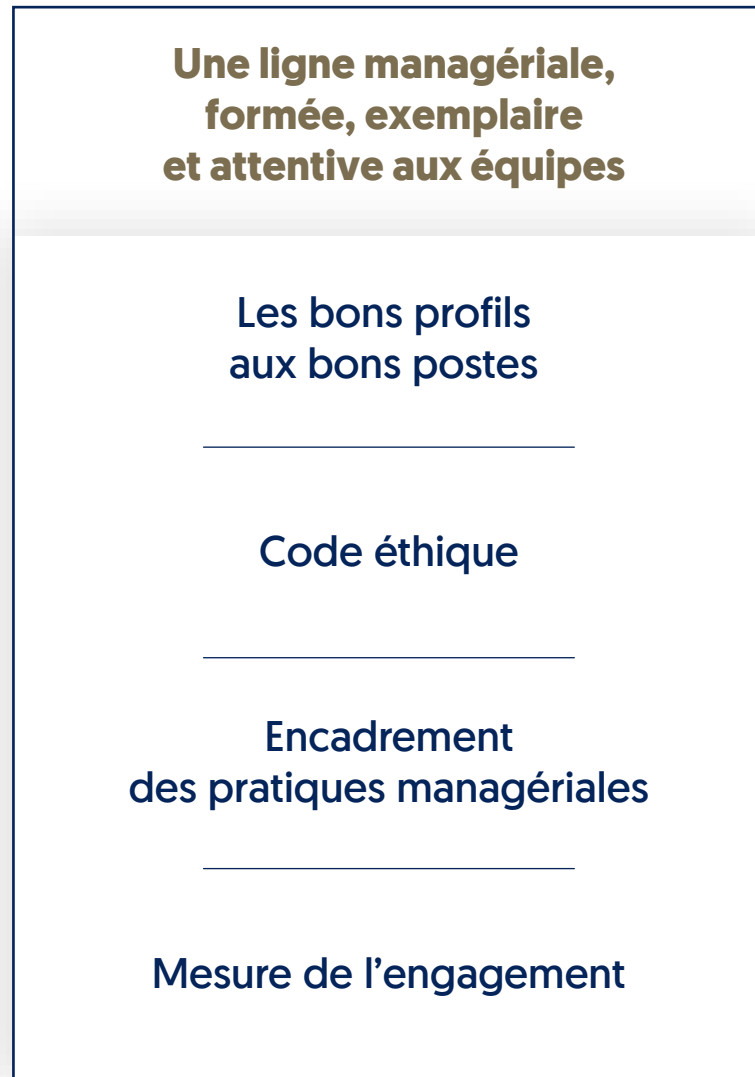
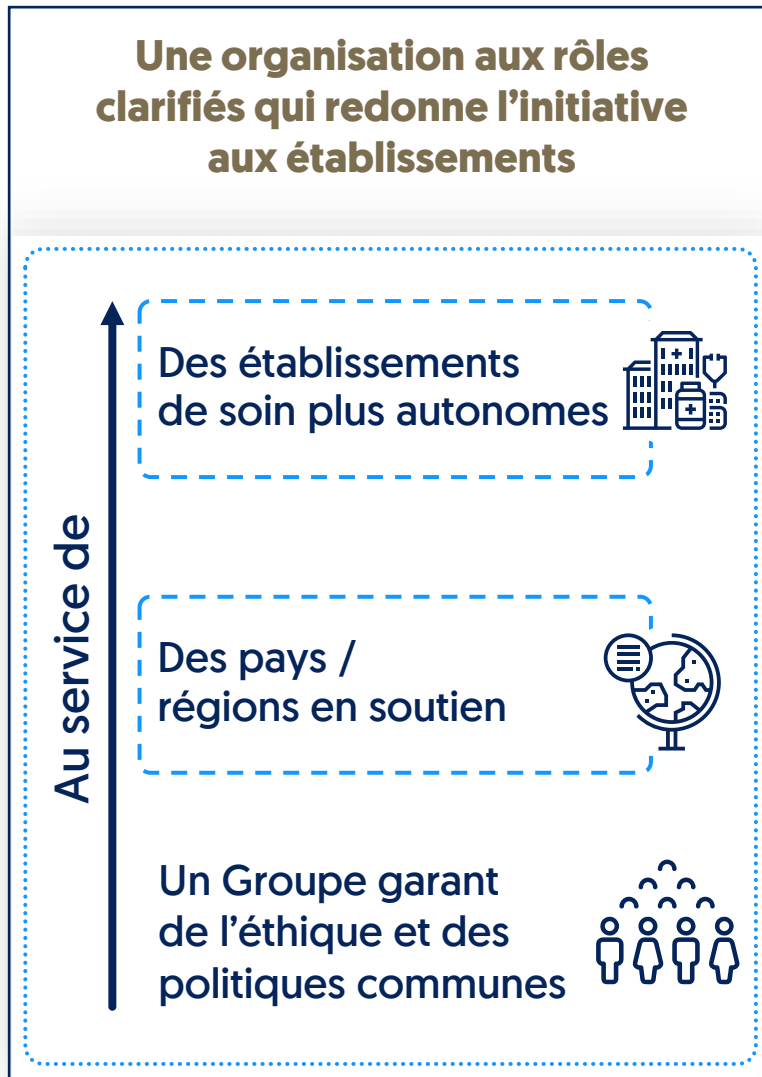
500 recrutements
alternants en 2022

Mais qui sait aussi engager, développer et valoriser

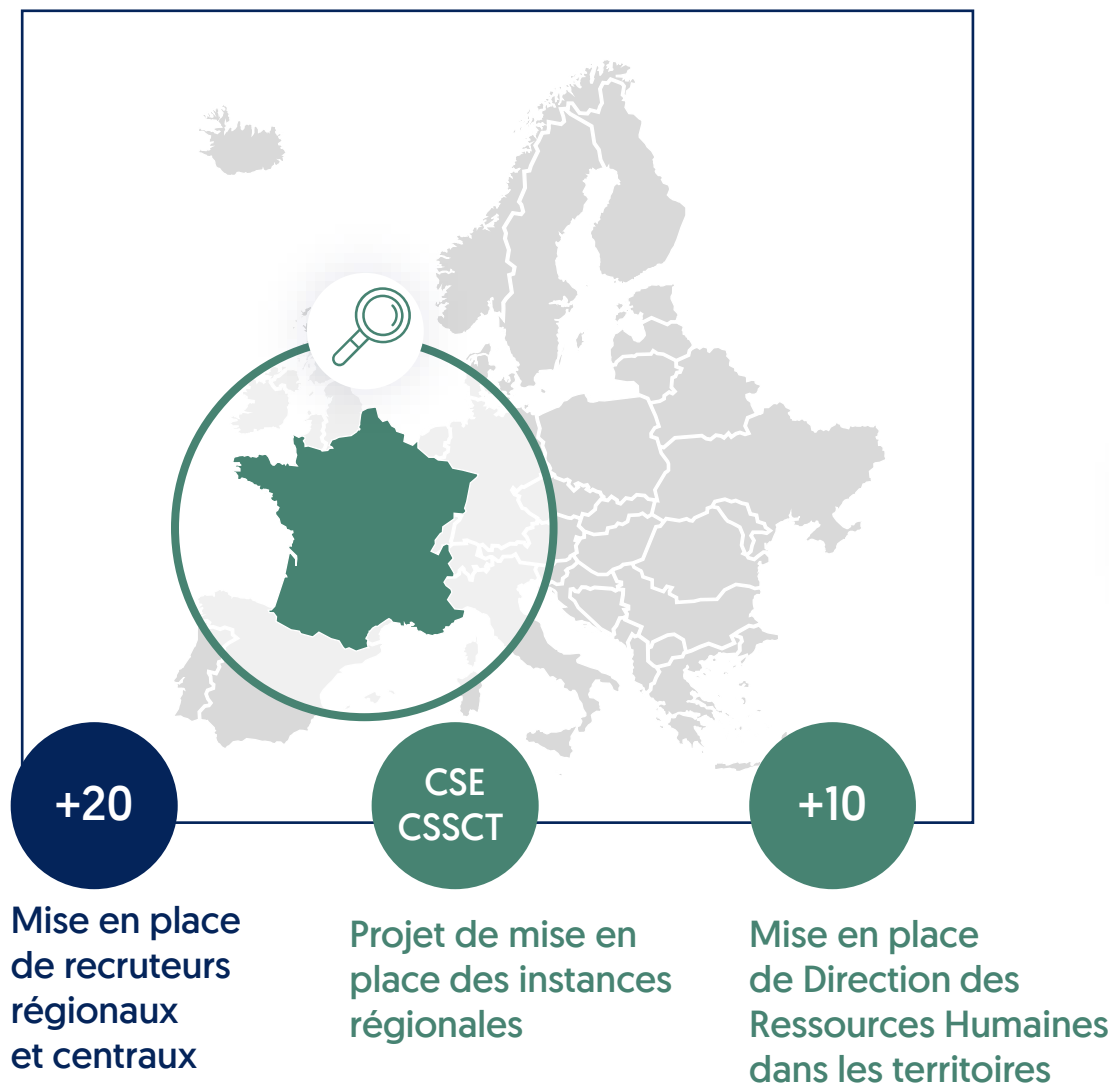


Notes : 1) Négociations Annuelles Obligatoires 2) Validation des acquis de l'expérience

Une organisation agile qui impulse une nouvelle culture managériale, collaborative



Des équipes Ressources Humaines renforcées, repositionnées, en proximité des collaborateurs pour les accompagner



Note : 1) Négociations Annuelles Obligatoires

Qui donnent aux équipes les moyens d'exercer leur métier



S'assurer du bon dimensionnement des équipes



Mettre en place une organisation et des outils de travail qui facilitent le quotidien



Planifier le travail et les soins pour équilibrer la charge et mieux prendre soin des patients



Réunir les conditions d'un environnement bienveillant et apprenant



Prendre soin et accompagner nos patients et nos résidents

Un changement majeur au niveau du Groupe à accompagner avec un retour rapide sur investissement

Des changements majeurs...

Des politiques Groupe (dont santé – sécurité) et des investissements

Évolution des organisations de RH

Intégration et formation massive de nouveaux collaborateurs

Formation continue

Une culture et des pratiques managériales repensées

Des outils adaptés...



...Pour des améliorations opérationnelles rapides

Augmentation de la masse salariale et des coûts de formation

Augmentation de l'engagement et du taux de fidélisation

Diminution des surcoûts
[turnover, arrêts de travail, CDD, etc.]



Meilleur accompagnement et soins grâce à la stabilisation des équipes

Augmentation du taux d'occupation et satisfaction

ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

Pr. Pierre Krolak-Salmon

Directeur Médical Groupe



Nous sommes une entreprise dévouée à la santé, aux soins et au projet de vie des plus vulnérables

ORPEA CHANGE !



Avec nos COLLABORATEURS, pour leur donner les moyens de bien faire leur métier en sécurité en préservant leur santé



Avec nos PATIENTS, nos RÉSIDENTS et leurs FAMILLES, pour encore mieux les soigner et accompagner leur projet de vie



Avec la société, pour avoir un IMPACT ÉCONOMIQUE et SOCIAL POSITIF



Avec nos parties prenantes, pour reconstruire un MODÈLE TRANSPARENT ET PERFORMANT

Le soin et l'accompagnement d'un projet de vie des résidents et patients sont notre cœur de métier et notre entreprise est au service de cette mission

ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

Nos collaborateurs



De **nombreux professionnels de soins** engagés, proposant des **expertises complémentaires** épaulés par toutes les **fonctions support** et les **partenaires**

Notre réseau



Un **réseau large de soins ambulatoires et à domicile, de cliniques psychiatriques, de rééducation, de résidences services et maisons de retraite**, reconnu localement et à l'échelle internationale pour ses spécialités et son savoir-faire et la qualité de son immobilier

Notre projet médical et d'accompagnement pour nos patients et résidents s'appuie sur 3 piliers forts

Commission Médicale d'Établissement

- › Sécurité
- › Qualité et organisation des soins
- › Éthique
- › Innovation



Projet médical et d'accompagnement



Expertise scientifique

- › Littérature scientifique
- › Partenariats académiques
- › Démarche apprenante sur les retours du terrain



Pratique médicale et soignante de pointe basée sur la science et les bonnes pratiques



Conseil d'orientation éthique Emmanuel Hirsch

- › Nourri par les questionnements des équipes internes, des patients des résidents et de leurs familles ainsi que l'ensemble de nos parties prenantes
- › Analyse et proposition par une équipe pluridisciplinaire



Réponses concrètes et opérationnelles aux questions posées



Nourrissent Qualité, Ressources Humaines et médico-économique

Pour que nos équipes soignantes puissent répondre à cette promesse à nos résidents, patients et leurs familles, il leur faut du temps et des compétences / expertises à la pointe

Besoin de TEMPS pour soigner et accompagner



Nous y répondons par de nouvelles **organisations innovantes, un Système d'Information performant et l'adéquation des effectifs** à la charge en soins

Besoin de confiance en nos propres COMPÉTENCES et EXPERTISES soignantes



Nous y répondons par des **programmes de formation** au plus près des équipes

Une organisation au service de la qualité de soins pour les patients et résidents



**Référentiel Qualité
en lien avec ses composantes
médicale / soins, scientifique
et éthique**



**Suivi et audit des indicateurs
de qualité des soins de façon
large dans l'organisation**



**Création d'une culture
qualité bienveillante,
non stigmatisante
et apprenante**

Jouer pleinement notre rôle dans la prise en soins, dans toutes ses composantes



Fournir un hébergement d'excellence, une restauration locale et de plaisir



Proposer des activités en lien avec l'histoire et la personnalité de chacun

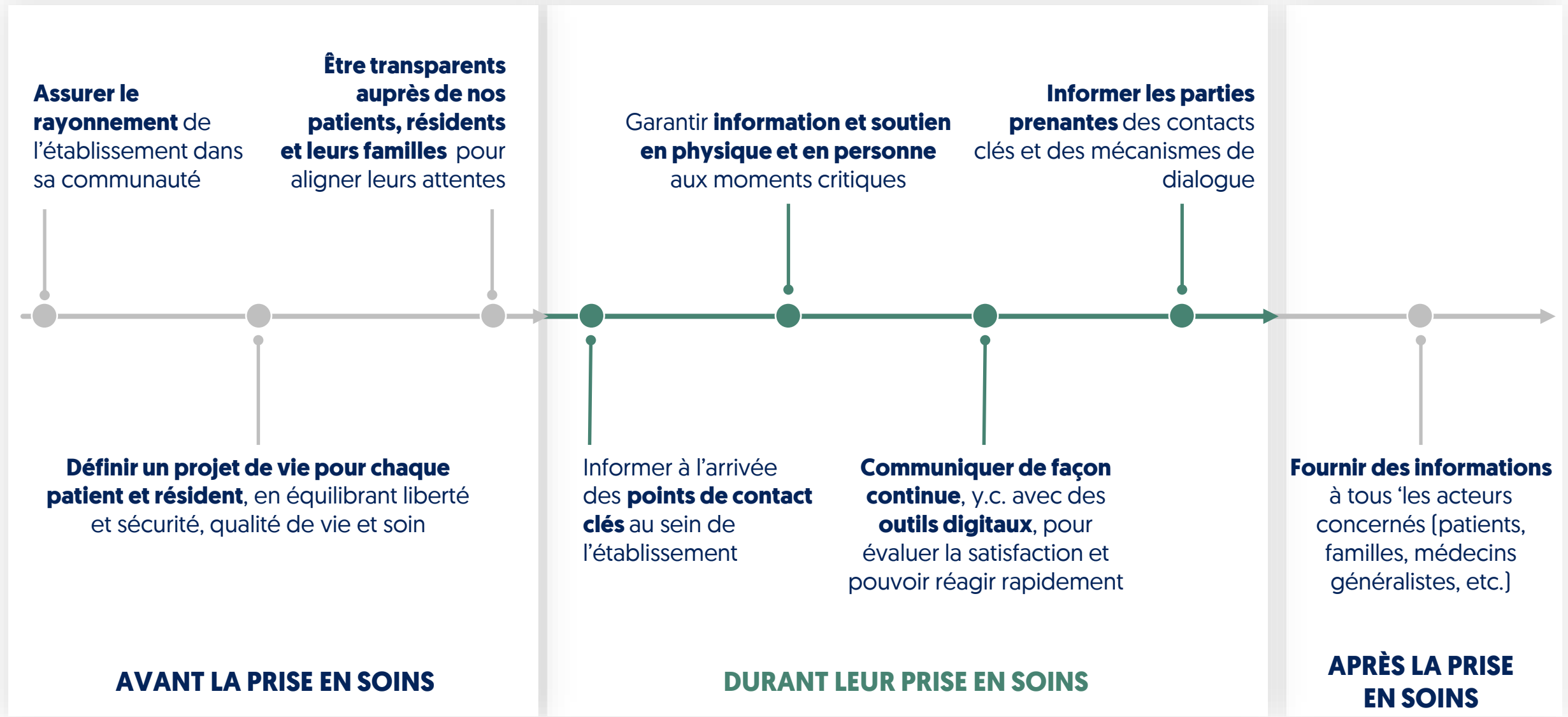


Encourager les « compétences » des patients et résidents, un rôle même modeste dans la société, en cohérence avec leurs désirs et capacités



Maintenir le lien social avec les familles, les autres patients et résidents, le territoire

Nourrir une communication encore plus fluide entre nos équipes, nos patients et résidents, et leurs familles



Personnaliser l'accompagnement de nos patients et résidents

Personnaliser l'accueil

En personnalisant l'**accueil** :

- › Un projet défini avec le patient, le résident et / ou sa famille
- › Un partage des équilibres entre qualité de vie et sécurité, libertés et soins, intimité et collectivité
- › Accompagnement des familles

Personnaliser le parcours de soin

Illustratif



En personnalisant leur parcours de soin suivant chaque situation individuelle, dans un parcours gradué et continu, **intégré Intra-Groupe et avec l'extérieur** (partenaires privés) **dans le territoire, et en utilisant la force du domicile**

Personnaliser les services offerts

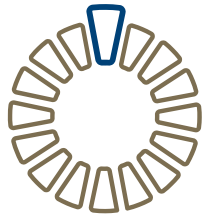
En personnalisant **les services** que nous proposons, en nous donnant les moyens de mieux comprendre les attentes et besoins

Nous devons disposer d'un modèle médico-économique équilibré pour fournir les meilleurs soins possibles à nos patients et résidents



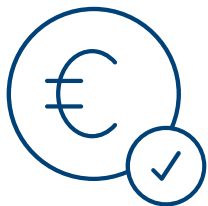
**Taux
d'occupation**

Assurer un taux d'occupation élevé, aligné sur le niveau pré-Covid et durable à long terme



**Segmentation
de l'offre**

Développer l'offre la plus pertinente et la plus personnalisée pour satisfaire les résidents et les patients et répondre à leurs besoins



**Prix
juste**

Proposer des prix au bon niveau et segmentés
[emplacement, standards des chambres, services] dans chaque établissement

ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

Laurent Guillot

Directeur général Groupe
& Directeur général France



Nous sommes une entreprise dévouée à la santé, aux soins et au projet de vie des plus vulnérables

ORPEA CHANGE !



Avec nos **COLLABORATEURS**, pour leur donner les moyens de bien faire leur métier en sécurité en préservant leur santé



Avec nos **PATIENTS**, nos **RÉSIDENTS** et leurs **FAMILLES**, pour encore mieux les soigner et accompagner leur projet de vie



Avec la société, pour avoir un **IMPACT ÉCONOMIQUE** et **SOCIAL POSITIF**



Avec nos parties prenantes, pour reconstruire un **MODÈLE TRANSPARENT ET PERFORMANT**

Vers une entreprise durable

1
**Reconstruire
une organisation éthique**



2
**Poursuivre la réduction
de notre consommation
d'énergie et de nos émissions
de gaz à effet de serre**



3
**S'ancrer au sein de nos
communautés locales**



1 Nous avons déjà commencé à reconstruire une organisation éthique, en impliquant tous nos collaborateurs

Gouvernance

➤ **Renouvellement d'une grande partie du Conseil d'Administration et de sa présidence**

➤ **Lancement d'un Comité d'Éthique National Opérationnel** en Allemagne et en Belgique, en création en France

➤ **Leadership par l'exemple avec une politique de tolérance zéro**
A tous les niveaux de l'organisation

Prévention

➤ **Accélération de la formation anti-corruption**
100% des membres du COMEX et 34% des employés cibles formés

➤ **Lancement du programme de formation sur le nouveau code d'éthique :**

- › 100% des responsables de la gestion des installations et des chefs de service formés, soit 15% de tous les employés : objectif de les former à 100% d'ici 2023
- › 300 collaborateurs à former avec la certification AFNOR d'ici 2024

Signalement

➤ **Visibilité accrue et accès simplifié à la plateforme de reporting interne**

➤ **Campagne du Groupe sur la déclaration de conflits d'intérêts**

2 Première étape majeure de la réduction des émissions de GES : nous mettons en œuvre notre stratégie « green building », dès aujourd'hui et sur le long-terme

- **Production d'énergie renouvelable** au niveau des établissements
- **Lancement des processus d'audit énergétique** : 60% des sites déjà audités en France
- Équipement des sites de dispositifs permettant de **réduire la consommation d'eau**
- Valorisation de **70% des déchets de chantier**
- Mise en place d'une **certification pour 100% des nouvelles constructions** (LEED, BREEM)
- **Recrutement de Responsables Energie** pour rendre cette stratégie opérationnelle

-16%
d'ici
2025

-30%
d'ici
2030

de consommation énergétique
(en kWh / m² par an)

-17%
d'ici
2025

-32%
d'ici
2030

d'émissions de carbone
(en kgCO₂ / m² par an)

Investissements déjà engagés pour diminuer de 5 à 10% notre consommation d'énergie

3 Nous prenons nos responsabilités et ancrons durablement nos établissements dans leurs communautés locales

Renforcer les relations avec les communautés locales

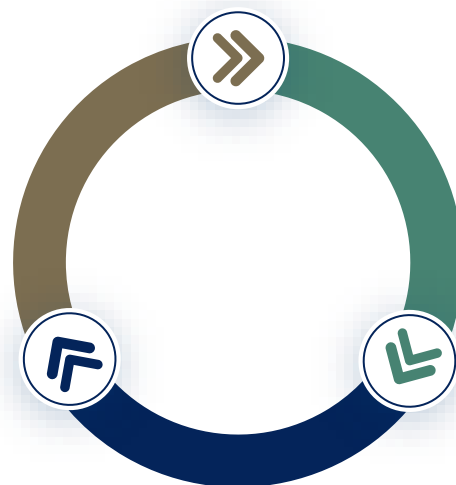
Approvisionnement en aliments **frais et locaux** et auprès d'**entreprises locales** lorsque cela est possible



Liens avec les **acteurs locaux**
Ex. donner la liberté aux directeurs d'établissements de signer des partenariats locaux



Rapprochement avec la population âgée : fournir des services [formations numériques], conférences [pour les aidants]



Intégration dans le système de soins

Se rapprocher des praticiens locaux

Nouer des **partenariats avec les opérateurs locaux**, qu'ils appartiennent ou non à notre réseau, afin d'assurer le meilleur parcours de soins pour tous



Travail avec les autorités locales

pour mieux répondre à leurs besoins et devenir un partenaire de confiance
Ex. nouer des partenariats avec les écoles de soignants (IFAS, IFSI) dans chaque région



Ouvrir nos établissements au public

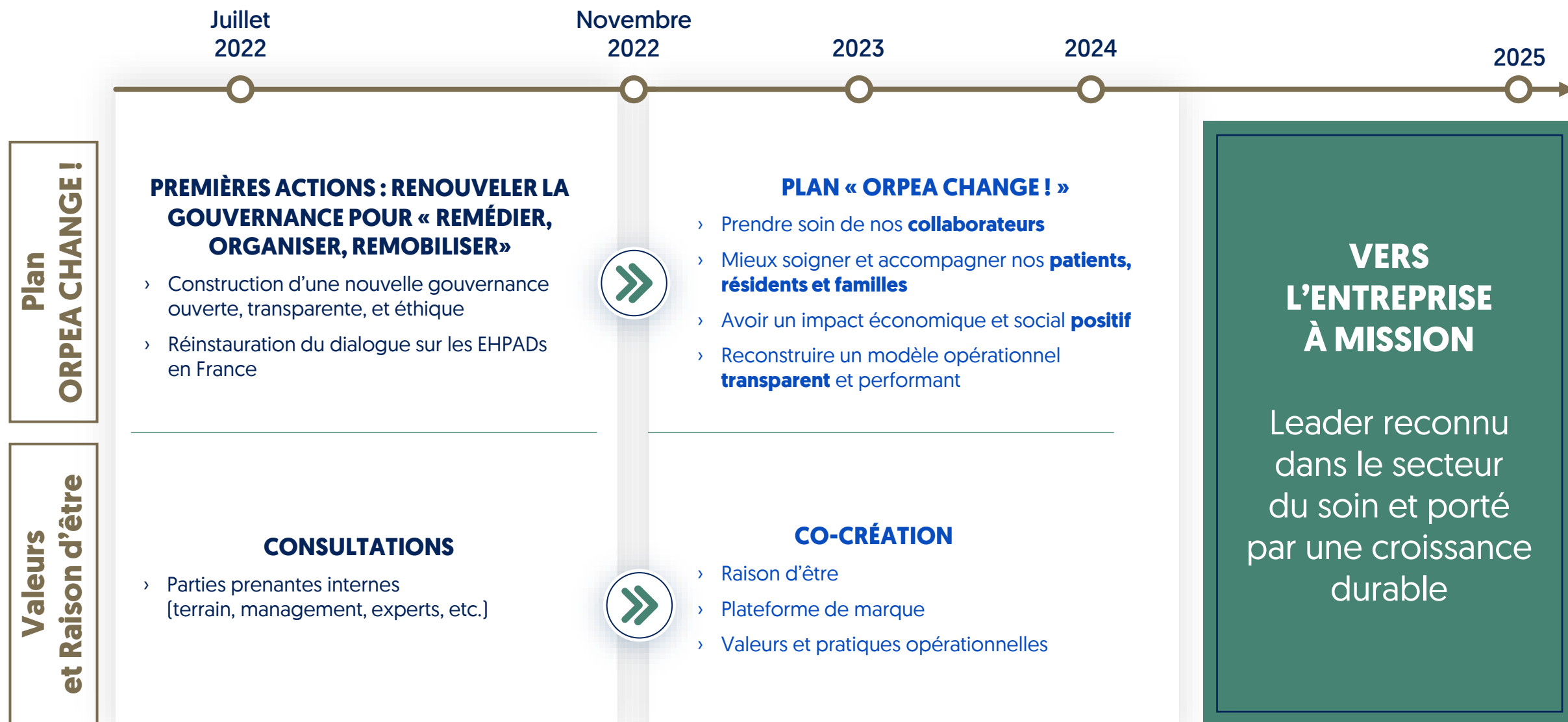


Ouverture au public de nos établissements :

restaurants et autres services (ex. déjà déployé en Suisse)

Développement de l'immobilier au service des opérations et ouverture aux communautés locales

Notre transformation déjà initiée, dont le travail sur la raison d'être et le plan ORPEA CHANGE ! sont les premières étapes, nous met sur le chemin d'une entreprise à mission

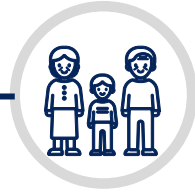


Nous sommes une entreprise dévouée à la santé, aux soins et au projet de vie des plus vulnérables

ORPEA CHANGE !



Avec nos COLLABORATEURS, pour leur donner les moyens de bien faire leur métier en sécurité en préservant leur santé



Avec nos PATIENTS, nos RÉSIDENTS et leurs FAMILLES, pour encore mieux les soigner et accompagner leur projet de vie



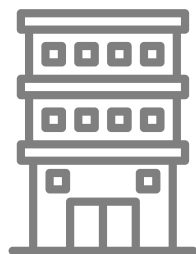
Avec la société, pour avoir un IMPACT ÉCONOMIQUE et SOCIAL POSITIF



Avec nos parties prenantes, pour reconstruire un MODÈLE TRANSPARENT ET PERFORMANT

Vers un modèle opérationnel transparent et performant

1
Remettre l'immobilier
au service des opérations
et repenser la politique
de détention des actifs



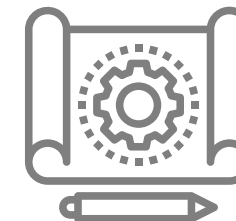
2
Renforcer l'efficacité
du support fourni
aux établissements



3
Partager un reporting
externe fiable, enrichi
et transparent



4
Revisiter le périmètre
futur du Groupe



ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

Géry Robert-Ambroix

Directeur Immobilier Groupe



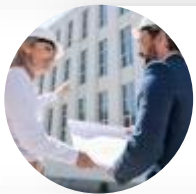
1 Remettre l'immobilier au service des opérations et repenser la politique de détention des actifs

Remettre l'immobilier à sa juste place :
un métier de l'entreprise
au service des opérations



Un **métier stratégique** pour ORPEA

Un élément clé de l'**excellence opérationnelle**



Un **savoir-faire** en matière
de développement

Un métier **créateur de valeur**



Adapter la **politique de détention des actifs** :
une stratégie « **CAPEX RIGHT** »

Objectif de détention fixé à 20% - 25% du portefeuille immobilier

Portefeuilles identifiés pour un total estimé à plus de 1 Md€,
prêts à être cédés dès que les conditions le permettront

A moyen terme, création d'une foncière dédiée à ORPEA :

ORPEA en resterait l'actionnaire
principal et l'opérateur

Ouverture du capital à des
investisseurs long-terme

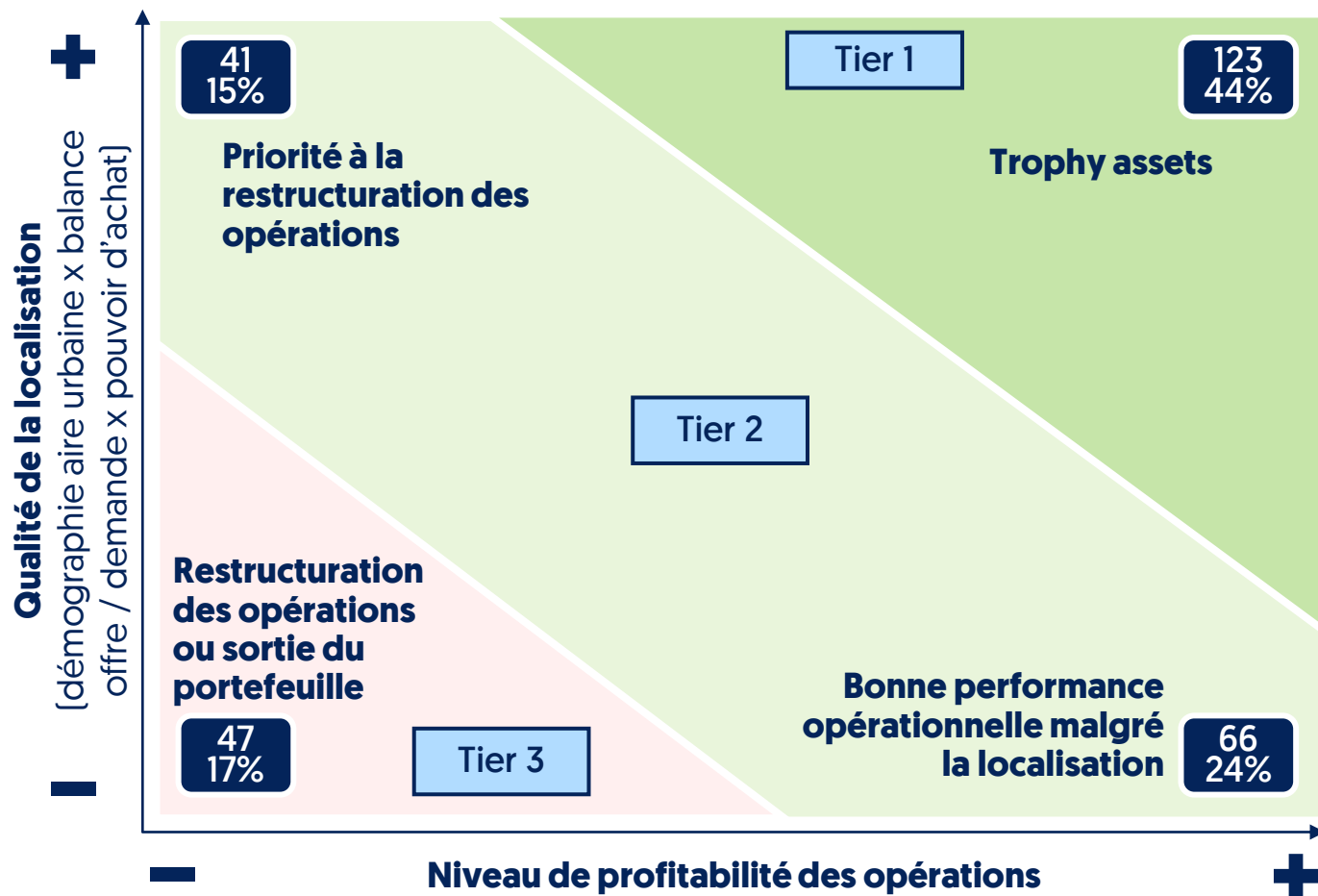
Gouvernance répondant
aux meilleurs standards

Accès privilégié au pipe-line
de développement d'ORPEA

1 Un portefeuille de qualité pour mettre en œuvre la stratégie « Capex right »

PORTEFEUILLE ACTUEL

2022, # établissements, top 8 pays (exclus les établissements non arrivés à maturité)



SEGMENTATION DU PORTEFEUILLE:

- > **Niveau de rentabilité des opérations** suffisant pour financer l'immobilier
- > **Qualité de la localisation :**

Démographie des aires urbaines	Balance locale de l'offre et de la demande	Pouvoir d'achat local
--------------------------------	--	-----------------------

Légende XX #Établissements détenus
XX% % du total détenu

Note : Dans cette présentation le nombre d'établissements inclue également des entités du reporting ORPEA utilisées pour piloter certains KPIs (ambulatoire, postes de contribution partielle au Chiffre d'Affaires) et diffère donc du nombre d'établissements habituellement communiqué

1 À l'avenir, un ensemble de critères exigeants pour assurer un développement rentable et durable

Des critères très sélectifs pour le développement futur



Concentration sur les activités et les marchés sur lesquels nous avons une position de leader



Développement sélectif avec à la fois :

- › **Un taux de marge d'EBITDA à deux chiffres**
- › **Une marge de promotion proche de 10%**



Une offre immobilière au service d'approches innovantes

dans nos activités :

par exemple cliniques de psychiatrie ambulatoire, maisons de retraite de plus petite taille [modèle des Pays-Bas]

Le modèle Dagelijks Leven (Pays-Bas)

Etablissements de 20-25 lits, plébiscités par les résidents et satisfaisant les critères de rentabilité du Groupe



Ambition de faire porter la plus grande partie du développement immobilier à venir par la future foncière ORPEA

ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

Laurent Lemaire

Directeur Finance, Achats, SI Groupe



2 Notre priorité : renforcer le support fourni aux établissements pour leur permettre de se concentrer sur le soin

Informatique performante

- » Remettre à niveau l'informatique
- » Garantir le **bon fonctionnement des outils**
- » Réorienter l'informatique vers les **besoins utilisateurs**

Des investissements nécessaires pour répondre à ces besoins:
Capex IT 22-25 estimé à c.370 m€

Achats efficaces

- » Une priorité absolue : **le respect des pratiques éthiques**
- » Garantir à nos établissements des **achats de qualité, au juste prix** et faciles à mettre en œuvre
- » Favoriser les **achats locaux**
- » Renforcer la **contribution des Achats** à la **politique RSE du Groupe**

30 m€ d'économies prises en compte dans le business plan

Gestion administrative et financière simplifiée

- » Simplifier les processus et reportings
- » Mutualiser certaines tâches au sein d'**équipes support dédiées** pour décharger les établissements

3 Partager un reporting externe fiable, enrichi et transparent

1

Appuyer la production des données sur des processus internes et des systèmes d'information fiables et robustes

**2**

Enrichir progressivement le reporting avec des KPIs extra-financiers (par exemple taux d'occupation, sécurité, qualité, satisfaction client, etc.)

**3**

Distinguer la performance respective des activités opérationnelles et des activités immobilières

**4**

Distinguer la performance respective des activités matures et des nouveaux établissements en ramp-up



4 Revisiter le périmètre futur du Groupe en fonction de la valeur stratégique de chaque pays

Concentrer le périmètre du Groupe sur les pays où :



- › **Position de leader (sur le segment privé)**
- › **Capacité à piloter la sécurité et la qualité des opérations** [ex : distance, qualité du management, qualité des actifs]
- › **Opérations pérennes**, générant un Ebitda (après loyer) à 2 chiffres
- › Potentiel de **développement profitable (organique et M&A)**



Marchés cœur & créateurs de valeur



2025 CA	5 226 m€
2022 EBITDA¹	371 m€
2025 EBITDA¹	697 m€

Restructuration des opérations ou sortie du portefeuille



2025 CA	876 m€
2022 EBITDA^{1,2}	-12 m€
2025 EBITDA^{1,2}	48 m€

Notes: 1) EBITDA pré-IFRS 16; 2) Inclut les ajustements de consolidation niveau Groupe

ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

**Dr.
Erik
Hamann**

Directeur général Allemagne



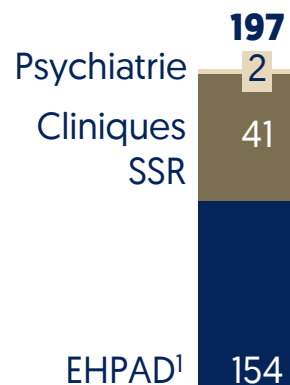
Focus Allemagne

ORPEA est présent sur tous les segments en Allemagne et se positionne comme un acteur premium sur un marché profond



ORPEA Allemagne couvre toutes les activités

établissements ORPEA (2022)



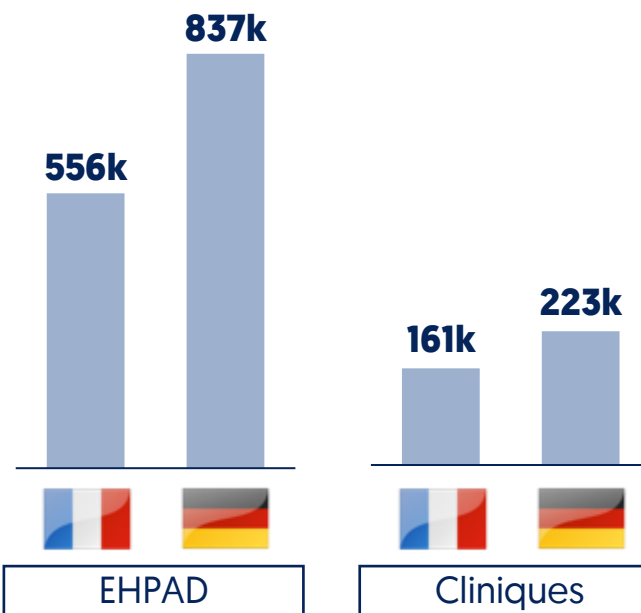
18 marques locales



2022

Sur un marché large et profond

Demande en EHPAD et Cliniques [# résidents, # patients, 2021]



ORPEA Allemagne est un acteur premium

Exemples de données EHPAD

- › **Taux journalier moyen par lit plus élevé que le marché**

Marché	ORPEA
>100 € / jour / lit	120 € / jour / lit

- › **Seul acteur** en Allemagne à disposer d'un **programme fort de premiumisation des chambres**

18% de la capacité en chambres premium

- › **Poursuite de l'expansion sur le segment Résidences Services Séniors**

+5pts d'EBITDA pour les RSS vs. EHPAD

Note : Dans cette présentation le nombre d'établissements inclue également des entités du reporting ORPEA utilisées pour piloter certains KPIs (ambulatoire, postes de contribution partielle au Chiffre d'Affaires) et diffère donc du nombre d'établissements habituellement communiqué; 1) Exclut sites en fermeture

Des objectifs clairs ont été définis pour chaque pilier de notre plan, après consultation des parties prenantes et benchmark avec les bonnes pratiques du marché



Collaborateurs

Améliorer l'embauche et la fidélisation des collaborateurs par des initiatives fortes (ex. ORPEA School) et par une diffusion de la marque sur le marché du travail local

Patients, résidents et leurs familles

Offrir des options personnalisées de chambres et d'activités à nos résidents et patients, ainsi que des modèles de soins complémentaires (ex. Résidences Services Seniors - RSS) pour répondre à leurs besoins

Impact économique et social positif

S'approvisionner localement et poursuivre des initiatives écologiques en matière d'isolation, d'éclairage et de matériel de construction

Modèle transparent et performant

Assurer la pérennité de nos opérations grâce à des économies sur les achats et à des mesures de restructuration

Prendre soin de nos collaborateurs : une sélection de nos propositions d'actions pour rendre ORPEA attractif, assurer le bien-être de nos collaborateurs et accroître la rétention



Vision Ressources Humaines, ORPEA Allemagne

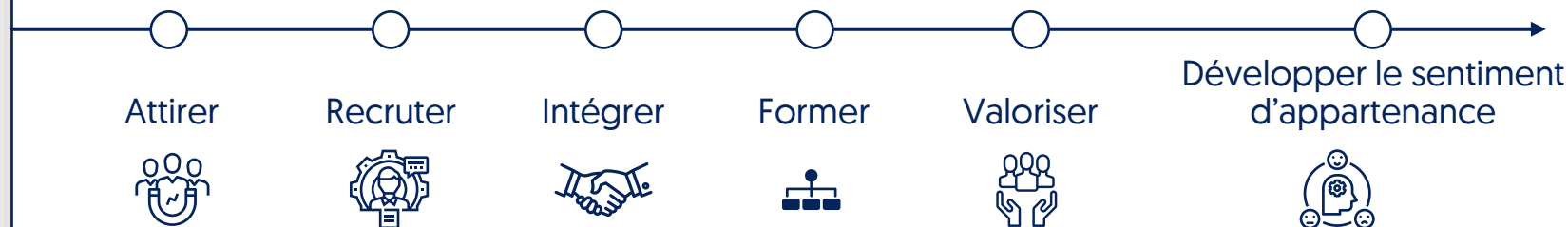
- › **10 900 ETP**
- › **Dont 6 200 ETP soin**
- › **c.620 positions vacantes en ETP soin** en 2022
- › **+25% de taux de rotation**



La pénurie de personnel soignant
limite l'accueil de nouveaux résidents

Notre structure Ressources Humaines

Améliorer le recrutement et la rétention



- › **Ouverture de l'école ORPEA**
- › **Campagne marque employeur**
- › **Recrutements d'infirmières à l'étranger**
- › **Valoriser les carrières**
- › **Politique de rétention des leaders**

*Nous nous mobilisons afin
d'engager nos collaborateurs
dès leur candidature, puis tout
au long de leur carrière*

Aller au-delà des RSS¹ classiques avec une offre de résidences de qualité, autonomes et flexibles, pour répondre à la demande de flexibilité des résidents



Résidences Services Senior+ : les besoins de nos résidents



- › **Moyenne d'âge d'environ 80 ans**, contre 85-90 ans en EHPAD
- › **Résidents encore autonomes mais fragiles et désireux de vivre de manière indépendante**
- › **Demande pour une offre haut de gamme** : appartements [plutôt que chambres] avec des services additionnels
- › **Besoin d'être rassurés** avec l'accès à des soins de type EHPAD

Note : 1) Résidence Services Seniors

Résidences Services Sénior+ : ce que nous offrons



Notre ambition : proposer un modèle Résidences Services Seniors+ qui offre une flexibilité de style de vie et des soins complets

- › **Un modèle mixte maison de retraite / RSS** à dominante RSS tout en apportant un sentiment de sécurité
- › Combiner les **remboursements des soins** des assurances et les **prix libres sur les loyers et services**
- › **Suivre l'approche "test & learn"** au fur et à mesure de l'expansion du réseau

Nous nous engageons à répondre aux besoins de nos patients en matière de services de Soins de Suite et de Rééducation (SSR) ambulatoires de premier plan



Les cliniques ambulatoires : les besoins de nos patients



- › **Une demande croissante de services SSR ambulatoires** qui ne nécessitent pas de passer des nuits loin de chez soi
- › **Diminution de la nécessité d'hospitalisation en SSR** avec des opérations chirurgicales moins lourdes



salvea

Les cliniques ambulatoires salvea : ce que nous offrons



- Notre ambition : renforcer notre marque ambulatoire salvea pour répondre aux attentes des patients et des collègues
- › **Soigner les patients** dans le cadre ambulatoire de leur choix
 - › **Attirer des thérapeutes** dans des locaux attractifs
 - › **Développer sélectivement notre réseau dans les lieux à forte fréquentation**

Nous proposons des solutions personnalisées à nos résidents, en répondant à leurs besoins de confort et de qualité de vie tout en restant accessible à tous



Niveau de gamme		Prestation de service	Mix des chambres en Allemagne
<p>CONFORT PREMIUM</p> 	<ul style="list-style-type: none"> › Mobilier et salle de bain haut de gamme 		<p>Standard</p>  <p>100%</p> <p>Standard</p> <p>Confort [3 types]</p> <p>2021 2025</p> <p>18% c.25%</p> <p>+7% +880 lits</p>
<p>CONFORT</p> 	<ul style="list-style-type: none"> › Petit réfrigérateur intégré, lit de qualité, habillages muraux, penderies 		
<p>CONFORT BASIQUE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> › Télévision, lampe de chevet, petit réfrigérateur › Idéal pour des séjours de courte durée (<30 jours) et éviter de déplacer ses propres affaires 		

ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

Laurent Guillot

Directeur général Groupe
& Directeur général France

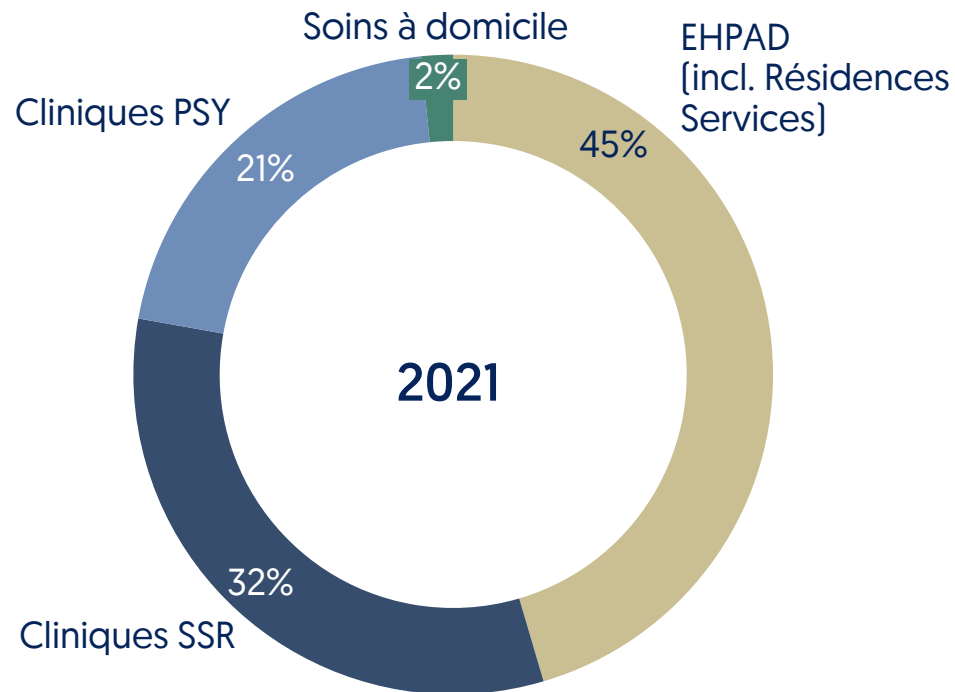


Focus France

La transformation de la France avec vous et pour vous



Répartition du Chiffre d'Affaires en France par activité (2021)



- Un pays cœur pour ORPEA avec une grande richesse d'activités et de savoir-faire et des collaborateurs engagés

- Un maillage dense grâce à un réseau unique sur le marché Français privé, permettant un continuum de soins dans chaque territoire

- Un travail de refonte des organisations et de renforcement des équipes support en cours pour mieux soutenir les établissements, notamment en région

- Un contrat de confiance avec les patients, les résidents, leurs familles et les parties prenantes locales (territoires, élus locaux, départements)

La sécurité et le bien-être de nos salariés, une priorité pour la France



Créer une culture de la sécurité de nos collaborateurs (sous la responsabilité d'un responsable santé / sécurité France avec des relais en région)

Utiliser notre savoir-faire en rééducation, prévention et psychologie pour améliorer nos outils d'identification des risques et nos actions

Investir sur l'équipement (rails de plafonds, lits électriques) **et les formations permettant de baisser le taux d'accident** (dès l'intégration)

Veiller à la santé physique et psychologique de nos collaborateurs et à leur bien-être (ligne d'écoute avec des psychologues déjà en place pour les collaborateurs)

Donner aux équipes locales l'autonomie pour mener à bien leurs missions



**Un projet d'établissement
co-construit pour fédérer
l'équipe et les parties
prenantes (2023 / 2024)**

**De l'autonomie pour
réaliser ce projet
(recrutements, formations,
outils de communication)**

**Des indicateurs pour
leur permettre de piloter
leur activité
(qualité, ressources
humaines et financiers)**

**Plus d'autonomie au
directeur d'établissement
comme levier pour animer
ses équipes et faire vivre
son projet d'établissement**



Entretenir un lien privilégié entre nos résidents, nos patients, leurs familles et notre organisation à tous les niveaux



Faire chaque année un rendez-vous, inspiré des “États généraux”, pour toutes nos activités

Plus de **2 000 participants** (employés, résidents, élus...)

Qui nous ont permis de **prioriser nos actions** et établir une **feuille de route**

Un **rendez-vous à ritualiser** avec les familles

Prochaine édition **en 2023**



Proposer aux résidents, patients et leurs familles un rôle de partenaires

Entretenir la **relation familles / établissements** au niveau des établissements au-delà du conseil de vie sociale et une application pour les familles refondue

Identifier des représentants des **familles / résidents / patients ORPEA** des sites aux régions





Médical & Éthique



Favoriser les parcours entre activités localement et les échanges de savoir-faire (dépression de la personne âgée)

Création d'une Direction du Soin, un relai managérial à travers toute l'organisation

Partenariats avec des institutions académiques et de recherche (IFSI, IFAS, Centres hospitaliers)

Formation de référents « éthique et bientraitance » additionnels pour apporter une réponse sur le terrain et diffuser les bonnes pratiques (en partenariat avec l'AFNOR)

Contrôle de la qualité et de la sécurité



Une séparation et un équilibrage des KPIs, entre qualité / sécurité et performance financière, accessibles à tous les échelons

Alignement des incentives individuels avec le même équilibre entre qualité / sécurité et performance, sur toute la ligne managériale (du DG aux Directeurs d'établissements)



La restauration comme élément majeur de notre offre dans notre plan



Une promesse pour nos patients, résidents et leur invités

- › **Des apports nutritionnels revus par des équipes spécialisées**
- › **Du goût et du choix**
[menu de remplacement, produits locaux et de saisons]
- › **Des enquêtes satisfaction régulières pour réagir rapidement**



Des moyens pour nos équipes restauration

- › **Un comité pluridisciplinaire nutrition et restauration**, partageant aussi les bonnes pratiques
- › Formation de nos chefs par une organisation de chefs étoilés (**partenariat avec Ducasse Conseil**)
- › Des **acheteurs régionaux** pour permettre un meilleur sourcing et plus de soutien aux établissements

Nourrir

Faire plaisir

Réunir

ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

**Laurent
Lemaire**

Directeur Finance, Achats, SI Groupe



**Performance
financière**

2022-2025 : +9% de progression annuelle du CA / +340 bps de taux de marge d'EBITDAR

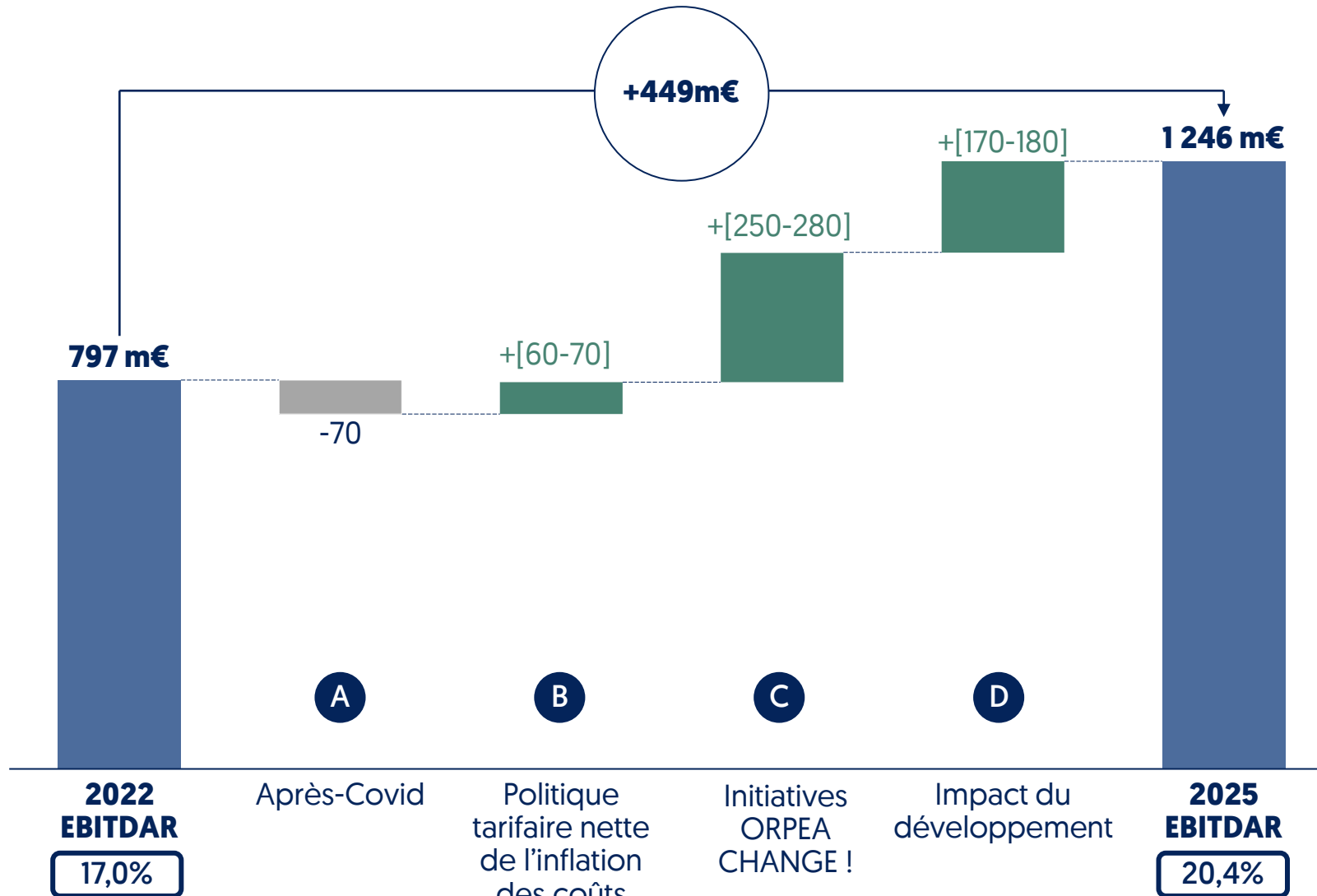
	2022	2025 ¹	Croissance moy. annuelle 22-25
CHIFFRE D'AFFAIRES (m€)	4 688 m€	6 102 m€	+9%
EBITDAR (% CA)	797 m€ (17,0%)	1 246 m€ (20,4%)	+16%
EBITDA pré-IFRS 16² (% CA)	358 m€ (7,6%)	745 m€ (12,2%)	+28%
# ETABLISSEMENTS	1 053	1 173	+4%
# LITS	87 716	96 806	+3%

DYNAMIQUES 2022-2025

- › **c.75 % de l'augmentation du taux de marge d'EBITDAR du Groupe provient de l'amélioration de la France** (rattrapage du taux d'occupation et efficacité opérationnelle)
- › **c.25 % provient du redressement** de l'international, lequel continue cependant à être dilutif sur la marge du Groupe

Notes : Dans cette présentation le nombre d'établissements inclue également des entités du reporting ORPEA utilisées pour piloter certains KPIs (ambulatoire, postes de contribution partielle au Chiffre d'Affaires) et diffère donc du nombre d'établissements habituellement communiqué; le nombre de lits présenté comprend uniquement les activités d'EHPAD et de cliniques et n'inclue donc pas les appartements et résidences services habituellement inclus dans la communication du Groupe [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)

Objectif de marge EBITDAR de 20% en 2025 (c.+450 m€ entre 22 et 25), augmentation principalement tirée par les initiatives du plan ORPEA CHANGE !



- A** Après Covid:
 - › Correspond à l'impact de la fin des subventions Covid
- B** **Effet d'inflation nette** entre politique tarifaire et inflation des coûts
- C** **Gains de prix et de volume** grâce aux **initiatives du plan ORPEA CHANGE !**, incluant le redressement du taux d'occupation à son niveau d'avant crise Covid
- D** EBITDAR généré par les établissements en développement

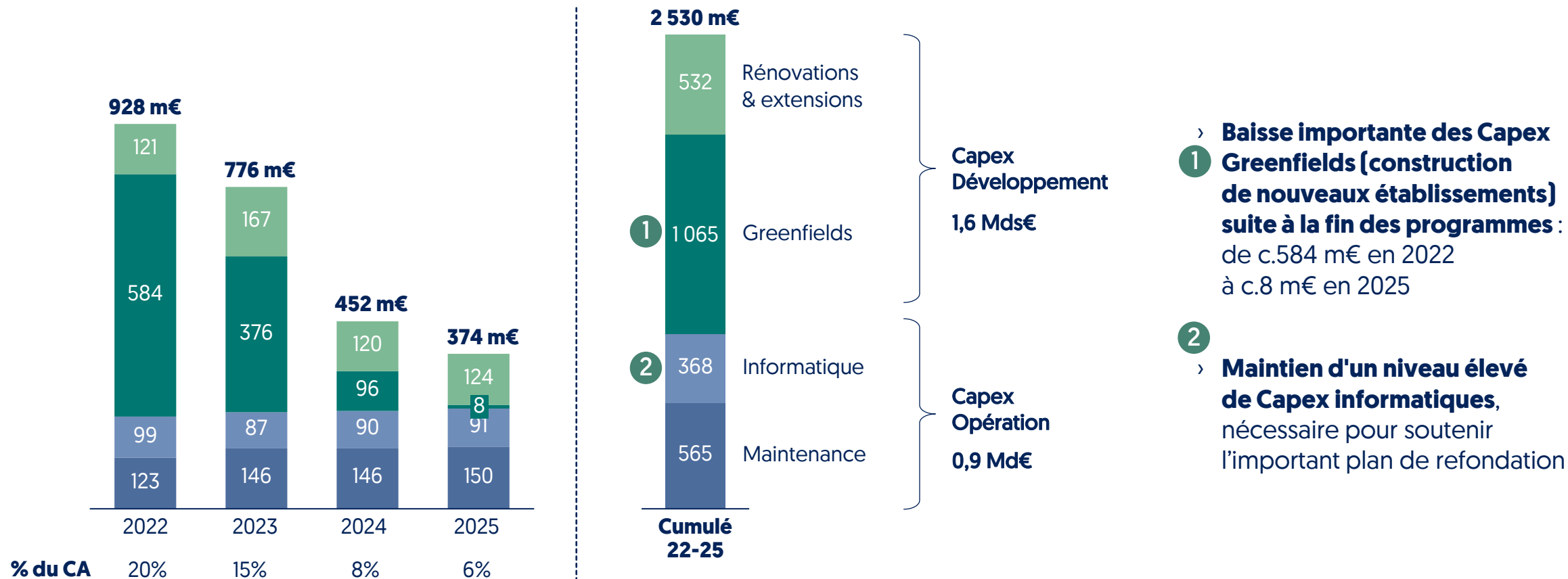
xx% Marge d'EBITDAR

C Création de valeur résultant des initiatives du plan ORPEA CHANGE ! : +[280-310] m€ par rapport à l'EBITDAR 2022

Leviers	Impact BP sur l'EBITDAR 22-25	Initiatives clés
Collaborateurs	60 – 65 m€	<ul style="list-style-type: none"> › Réouverture de lits grâce à l'embauche de personnels soignants supplémentaires › Internalisation de personnels temporaires
Patients, Résidents et leurs familles	155 – 175 m€	<p>Redressement du taux d'occupation (TO) à son niveau d'avant crise Covid</p> <ul style="list-style-type: none"> › Segmentation de l'offre (effet TO et prix) › Personnalisation des chambres, spécialisation des soins et amélioration des activités proposées aux résidents
Modèle transparent et performant	35 – 40 m€	<ul style="list-style-type: none"> › Amélioration de la politique d'achats, notamment sur la maintenance et les achats indirects › Efficacité des fonctions support
Total	250 – 280 m€	

Une très forte réduction des Capex liée à la fin des programmes Greenfields

Plan d'investissement Groupe (m€, 2022-2025, excluant les Capex M&A)



Forte amélioration de la génération de cash-flow

m€	2022	2023	2024	2025	Écart 2025-2022
Cash Flow opérationnel ¹	59	132	295	471	+412
Capex de développement	-705	-544	-216	-132	+573
Solde Net	-646	-412	79	339	+985

Note : 1) EBITDA pré-IFRS 16 – var. Capex de maintenance & IT - impôts

Pourquoi le plan de juin ne peut pas être mis en œuvre comme projeté

1

Un plan qui reposait de manière prépondérante sur des cessions massives d'actifs immobiliers

- › Un engagement ferme pris sur des cessions immobilières d'au moins 2 Mds€ sur 2022-2025 [dont 1 Md€ en 2023]
- › Dans son plan d'affaires interne, ORPEA prévoyait un montant de cessions immobilières de 3 Mds€ d'euros sur la période 2022-2025 dont 0,7 Md€ au 1^{er} trimestre 2023

2

Dès le second trimestre 2022, ORPEA menait des négociations avancées et prometteuses avec différents investisseurs immobiliers

- › Des négociations portant à la fois sur des opérations de taille intermédiaire et des portefeuilles d'actifs de plus grande ampleur

3

Le contexte a évolué de manière très défavorable depuis le printemps dernier

- › Un marché immobilier qui a fortement ralenti dans un contexte marqué par la hausse des taux d'intérêts → moins de transactions
- › Une perception dégradée de la solidité financière d'ORPEA rendant plus difficile, voire impossible, les « cessions et prise à bail » → risque de contrepartie jugé excessif par les tiers
 - Performance opérationnelle : inflation, taux d'occupation [communiqués du 12/09/2022 et du 28/09/2022]
 - Dépréciations d'actifs, risques sur les covenants financiers [communiqué du 26/10/2022]

4

Conséquence directe : impossibilité de mettre en œuvre le plan de cessions immobilières projeté en Juin

- › 1 seule opération conclue à date pour 125 m€ aux Pays-Bas (annoncée en juillet)
- › Aucune autre opération n'a abouti à date et la société a observé un durcissement dans les négociations depuis Octobre
- › Quelques opérations de taille intermédiaire pourraient aboutir mais sans certitude à date
- › Aucune perspective solide pour conclure dans un délai raisonnable des opérations de taille significative

5

Conséquence indirecte : remise en cause de toutes les autres actions qui devaient garantir la viabilité du plan de Juin

- › Les cessions immobilières prévues dans le plan de juin constituaient la 'clé de voute' pour la restauration de la situation financière d'ORPEA et la reconstruction de la crédibilité du Groupe
- › La non-réalisation de ces cessions rend impossible les autres opérations de financement du plan de Juin [ouverture du capital d'une foncière immobilière, retour sur les marchés financiers...]

ORPEA a besoin d'engager des actions immédiates

De nouvelles ressources financières ("new money") sont indispensables

- › En absence de cessions immobilières de taille significative, le niveau de liquidité de la société pourrait être sous forte pression dès février 2023



Besoin de "New money"

Des incertitudes sur les niveaux des covenants R1 & R2 au 31 Décembre 2022

- › Faible visibilité sur les ratios R1 et R2 à la prochaine date de test
 - Conséquences de l'activité courante sur l'EBITDA
 - Conséquences des dépréciations d'actifs



Ajustement des ratios R1 & R2 pour toute dette ayant ces covenants

La structure financière actuelle n'est pas soutenable

- › Un ratio de levier financier excessif - il est estimé à 25x à fin 2022
 - Perte significative de la crédibilité d'ORPEA en tant que contrepartie
 - Incapacité d'ORPEA à conduire des opérations de cession d'actif et prise à bail
- › En conséquence, sur la base des contrats de dette existants, la Société pourrait ne pas être en mesure de satisfaire aux exigences du service de sa dette



Besoin de réaliser une réduction significative du levier financier

La procédure de conciliation ouverte le 25 octobre va permettre à ORPEA SA d'engager des discussions avec ses créanciers financiers sur la restructuration de sa dette financière et d'obtenir de nouvelles ressources de financement dans un cadre établi et juridiquement sécurisé

ORPEA doit donc s'engager dans une restructuration financière de grande ampleur dont l'issue et les impacts financiers ne peuvent être anticipés à date et font peser une incertitude sur sa capacité à mettre en œuvre sa stratégie

Proposition de solution

	Problématique	Solutions proposées	Mécanisme	Conséquences pour ORPEA
1	Un levier financier excessif	Réduction du levier financier	<ul style="list-style-type: none"> › Capitalisation de la dette non sécurisée d'ORPEA SA › Augmentation de capital en numéraire 	<ul style="list-style-type: none"> › Une structure financière soutenable › Un renforcement des capitaux propres
2	Des besoins de liquidité	De nouvelles ressources sous forme de dette et de capital	<ul style="list-style-type: none"> › 800 m€ de nouvelles dettes sécurisées : <ul style="list-style-type: none"> • Tirage de la tranche A4 de 200 m€ mise en place en juin 2022 • Nouveau prêt de 600 m€ gagé par des actifs immobiliers à mettre en place en février 2023 › 1,3-1,5 Mds€ d'augmentation de capital 	<ul style="list-style-type: none"> › Une liquidité sécurisée jusqu'à restauration de la solidité financière grâce au tirage des nouvelles dettes sécurisées › Un business plan financé laissant le temps nécessaire à l'amélioration de la performance
		Aménagement des termes de la dette mise en place en Juin 2022 [maturité, marge, remboursements]	<ul style="list-style-type: none"> › Pour la dette sécurisée d'ORPEA SA mise en place en Juin 2022 (tranches A / B / C): <ul style="list-style-type: none"> • Allongement des maturités jusqu'à Juin 2028 • Réduction de la marge à 175 points de base • Suppression de toutes les clauses de remboursement anticipés liées aux cessions d'actifs 	<ul style="list-style-type: none"> › Une amélioration significative de la liquidité induite par le report dans le temps des remboursements › Un contexte plus favorable pour lever du capital
3	Diverses modifications	Modification des covenants R1 & R2	<ul style="list-style-type: none"> › Ajustement des covenants R1 et R2 sur toutes les dettes où ces covenants s'appliquaient (dont les dettes situées au niveau des filiales d'ORPEA SA) 	<ul style="list-style-type: none"> › Corriger et remédier à l'instabilité actuelle due à la baisse de la performance opérationnelle
		Autres modifications	<ul style="list-style-type: none"> › Modification de divers paramètres techniques 	<ul style="list-style-type: none"> › Pour faciliter la mise en œuvre du plan prévu

ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

**Laurent
Guillot**

Directeur général Groupe
& Directeur général France



Conclusion

ORPEA CHANGE! AVEC VOUS ET POUR VOUS



Changer de méthode

Éthique, approche collaborative avec toutes nos parties prenantes, symétrie des attentions, modèle opérationnel transparent et efficace

Changer d'organisation

Autonomie des établissements, un nouveau rôle des fonctions support, Directeur Médical au COMEX, l'immobilier au services des opérations

Changer notre approche du soin, de l'accompagnement et des ressources humaines

Le Soin by ORPEA fondé sur la personnalisation, une approche humaine du soin et de la gestion des soignants, attention apportée à la restauration et l'excellence des pratiques médicales et de soins

Changer les équilibres financiers

Redresser la rentabilité opérationnelle, repenser la détention immobilière et retrouver une structure financière pérenne

Prochaines étapes

1

**Poursuivre
les actions immédiates
déjà lancées**

2

**Construire notre plan
de la refondation d'ORPEA**

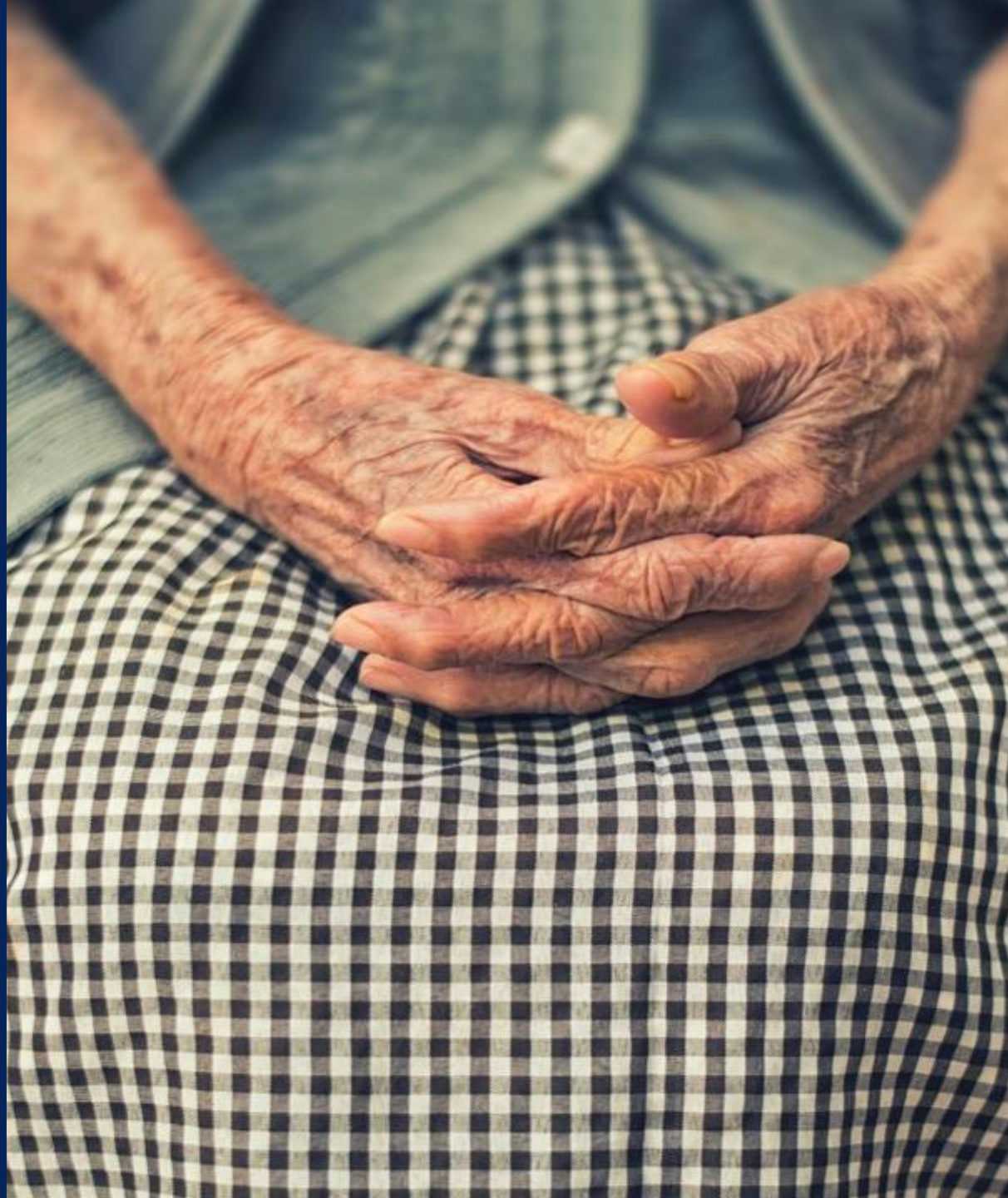
3

**Vivre nos valeurs
et affirmer
notre Raison d'Être**

4

**Restaurer
la solidité financière**

Temps d'échanges



ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

Merci à tous

ORPEA
GROUP

ORPEA CHANGE | AVEC VOUS ET POUR VOUS

