



Assemblée Générale Mixte 2023

22 décembre 2023



ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

AGENDA

- | | | | | | |
|----------|--|----------|---|----------|--------------------------------------|
| 1 | Formalités d'ouverture
et de constitution du bureau | 2 | Ordre du jour
simplifié | 3 | Plan
de Refondation |
| 4 | Restructuration
financière | 5 | Résultats 2022
et 2023 à date | 6 | Gouvernement
d'entreprise |
| 7 | Lecture résumée
des rapports des
Commissaires aux comptes | 8 | Questions-réponses
relatives à l'ordre du jour | 9 | Vote
des résolutions |

CLÔTURE DE LA SEANCE

1. Formalités d'ouverture et de constitution du bureau

Guillaume Pepy
Président du Conseil d'administration



Formalités d'ouverture

Document d'enregistrement universel 2022

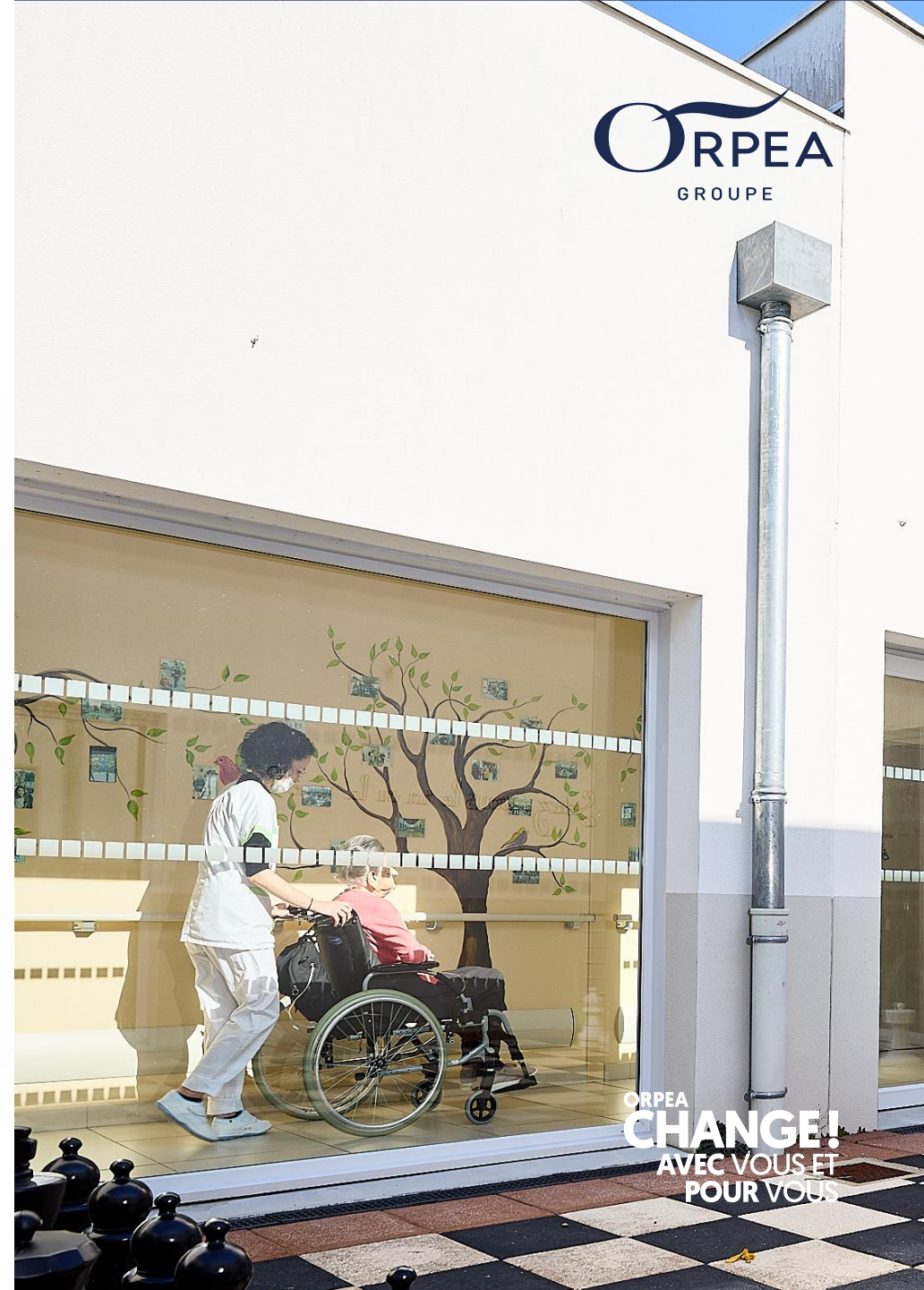
7 juin 2023 :
dépôt auprès de l'Autorité des marchés financiers du Document d'enregistrement universel 2022 (incluant le rapport financier annuel)

Assemblée réunie sur première convocation

17 novembre 2023 :
publication de l'avis de réunion au BALO

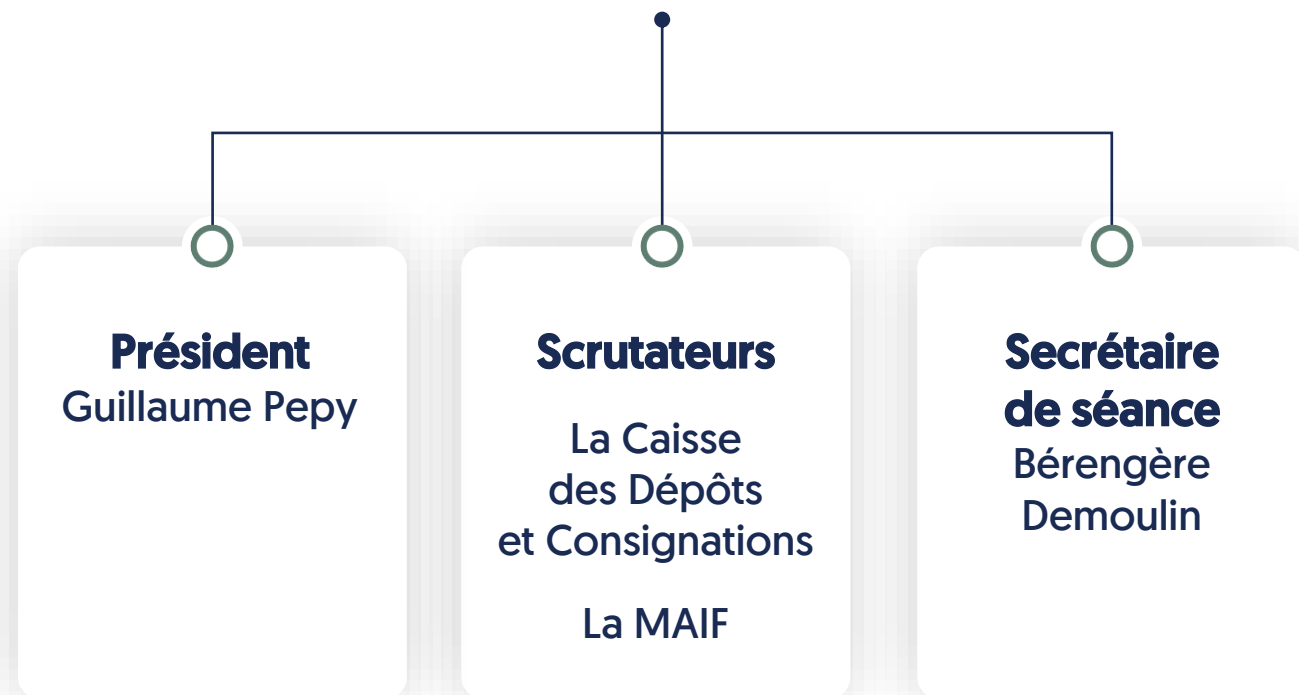
6 décembre 2023 :
publication de l'avis de convocation au BALO et au JAL

Quorum et majorité



Constitution du bureau

Composition du bureau



2. Ordre du jour simplifié

Guillaume Pepy
Président du Conseil d'administration



Ordre du jour simplifié à titre ordinaire



- **Approbation des comptes sociaux et consolidés et affectation du résultat (1^{ère} à 3^{ème} résolutions)**
- **Approbation des conventions réglementées (4^{ème} résolution)**
- **Ratification de la cooptation de Mmes Mireille Faugère et Laure Duhot (5^{ème} et 6^{ème} résolutions)**
- **Nominations de nouveaux administrateurs (7^{ème} à 14^{ème} résolutions)**
- **Rémunérations et avantages des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022 (15^{ème} à 19^{ème} résolutions)**
- **Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2023 (20^{ème} à 22^{ème} résolutions)**
- **Autorisation en vue de l'achat par la Société de ses propres actions (23^{ème} résolution)**

Ordre du jour simplifié à titre extraordinaire



- **Délégations et autorisations financières (24^{ème} à 31^{ème} résolutions)**
- **Refonte des statuts (32^{ème} résolution)**
- **Pouvoirs pour formalités (33^{ème} résolution)**

3. Plan de Refondation

Laurent Guillot
Directeur général



4. Restructuration financière

Laurent Lemaire
Directeur financier



Rappel des enjeux de la restructuration financière

Un préalable indispensable à la Refondation, fondé sur un cahier des charges aujourd'hui satisfait



Un ensemble d'opérations bientôt réalisées, garantissant les moyens financiers à la poursuite de la Refondation engagée

Fin 2022, un impératif clair : répondre au besoin de financement [5,3 Mds€ à horizon 2025]

Conversion en capital de l'endettement non sécurisé d'ORPEA SA

- ✓ Augmentation de capital #1

Apports de nouvelles ressources en numéraire

- ✓ Nouvelle dette sécurisée par les principaux partenaires bancaires (G6)
- ✓ Augmentation de capital #2
- ✓ *Augmentation de capital #3 : 1^{er} trimestre 2024*

Aménagements au Crédit de juin 2022 (G6)

- ✓ Réduction de la marge à 2,0%
- ✓ Engagements de cessions d'actifs immobiliers réduits (1,25 Md€ sur 2022-25)
- ✓ Maturité étendue à 2027

Aménagements divers pour permettre la mise en œuvre des solutions proposées

- ✓ Non-application des covenants à fin 2022 (covenant unique testé à partir de juin 2025)
- ✓ Dérogation aux clauses de changement de contrôle figurant dans certains financements

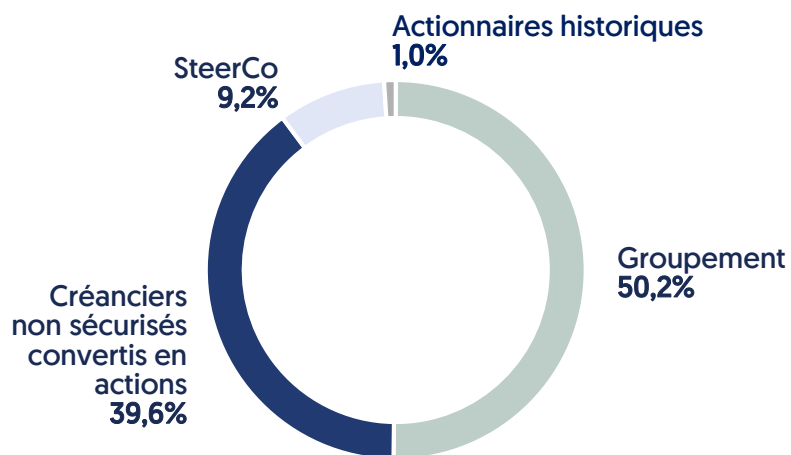
Vers l'accomplissement de la restructuration financière (1/2)



[1] Par voie d'application forcée interclassée

[2] Suivi d'un regroupement des titres dont les modalités seront communiquées ultérieurement

UN CAPITAL RECONFIGURÉ À L'ISSUE DE LA RESTRUCTURATION



- Le « Groupement » désigne plusieurs investisseurs français de long terme menés par la Caisse des Dépôts, accompagnée de CNP Assurances, et comprenant par ailleurs la MAIF, accompagnée par MACSF
- Le « SteerCo » désigne les cinq institutions coordonnant un groupe de créanciers financiers non sécurisés d'ORPEA SA et apportant de nouveaux fonds propres dans le cadre de l'Augmentation de Capital prévue au 1^{er} trimestre 2024

UNE STRUCTURE DE FINANCEMENT RÉÉQUILBRÉE, OFFRANT UNE SOLUTION PÉRENNE À ORPEA

Un niveau d'endettement fortement réduit et compatible avec la Refondation

- ✓ Conversion en capital de la dette non sécurisée d'ORPEA SA
- ✓ Échéance du crédit de juin 2022 étendue à 2027

Un coût de financement réduit

- ✓ Réduction de la marge du crédit de juin 2022

Une perspective de levier à 5,5x à horizon 2026

(Plan d'Affaires mis à jour le 6 novembre 2023)

- ✓ Compatible avec le refinancement de la dette résiduelle à horizon 2025-2026

5. Résultats 2022 et 2023 à date

Laurent Lemaire
Directeur financier



Résultats annuels 2022



Indicateurs financiers clés de l'exercice 2022

Chiffre d'affaires

4 681 M€

En croissance de +8,9%, dont +5,5% organique

EBITDAR

780 M€

Taux de marge de 16,7%

**Résultat net part du Groupe
(4 027) M€**

**Réduction de valeurs
d'actifs**

(5,7) Mds€

Dont 3,8 Mds€ d'impacts P&L avant impôt

- Performance opérationnelle impactée par le contexte inflationniste
- Résultat net reflétant la revue de l'ensemble du portefeuille d'actifs → constatation de pertes de valeur des actifs → vision ajustée des capitaux employés



ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

Évolution du chiffre d'affaires par zone géographique

M€	CA 2021	CA 2022	Croissance %	Croissance organique % ⁽¹⁾
France Benelux UK Irlande	2 643	2 802	+6,0%	+4,3%
Europe centrale	1 086	1 197	+10,2%	+5,5%
Europe de l'Est	395	435	+10,2%	+8,6%
Péninsule Ibérique et Latam	171	242	+41,3%	+16,8%
Autres pays	3	4	+32,6%	+20,9%
Total	4 299	4 681	+8,9%	+5,5%

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

⁽¹⁾ 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.

Évolution du taux d'occupation en 2022

Progression de l'activité grâce aux éléments suivants :

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

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

+60 pb

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

-400 pb

[84,6% au 31.12.2022 vs. 88,5% à fin janvier 2022]

Taux d'occupation moyen	2021	2022	Var.
France Benelux UK Irlande	83,8%	83,6%	(20) pb
Europe centrale	78,1%	79,1%	+100 pb
Europe de l'Est	79,9%	81,9%	+200 pb
Péninsule Ibérique et Latam	76,4%	78,0%	+160 pb
Autres pays	ns	ns	n.a.
Total	81,0%	81,6%	+60 pb

Évolution du nombre de sites et de lits en opération en 2022



Données fin de période ⁽¹⁾	Nb de sites 2021	Nb de lits 2021	Nb de sites 2022	Nb de lits 2022
France Benelux UK Irlande	530	43 076	551	44 170
Europe centrale	234	23 597	237	23 765
Europe de l'Est	116	11 671	124	12 764
Péninsule Ibérique et Latam	68	8 934	79	10 007
Autres pays	1	154	1	154
TOTAL	949	87 432	992	90 860
			+4,5%	+3,9%

⁽¹⁾ Nombre de sites, de lits et appartements ouverts en exploitation, en fin de période sur le périmètre des entités consolidées par intégration globale. À l'exclusion des places ambulatoires

Évolution de la marge d'EBITDAR

M€	2021 ⁽¹⁾	2022	Var.
CA	4 299	4 681	+8,9%
Charges de personnel	(2 644)	(3 028)	+14,5%
<i>En % du CA</i>	<i>(61,5)%</i>	<i>(64,7)%</i>	<i>(318) pb</i>
Autres coûts	(584)	(873)	+49,5%
<i>En % du CA</i>	<i>(13,6)%</i>	<i>(18,7)%</i>	<i>(506) pb</i>
EBITDAR	1 070	780	-27,1%
EBITDAR %	24,9%	16,7%	(824) pb

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

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

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

Évolution de la marge d'EBITDAR par zone géographique



M€	EBITDAR 2021	EBITDAR 2022	Var. % vs 2021	EBITDAR 2021 %	EBITDAR 2022 %	Var.
France Benelux UK Irlande	694	445	(35,9)%	26,3%	15,9%	(1 039) pb
Europe centrale	284	245	(13,7)%	26,1%	20,5%	(568) pb
Europe de l'Est	61	63	+3,0 %	15,4%	14,4%	(100) pb
Péninsule Ibérique et Latam	32	24	(23,4)%	18,7%	10,1%	(856) pb
Autres pays	(1)	2	ns	ns	ns	ns
TOTAL	1 070	780	(27,1)%	24,9%	16,7%	(824) pb

FRANCE BENELUX UK IRLANDE

- **FRANCE** : impact de la baisse du taux d'occupation dans les maisons de retraite + contexte inflationniste + accélération des recrutements
- **BELGIQUE** : fort impact de l'inflation [énergie + alimentaire] + contexte pays difficile
- **IRLANDE** : exploitation affectée par un contexte covid toujours d'actualité

EUROPE CENTRALE

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

EUROPE DE L'EST

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

PÉNINSULE IBÉRIQUE + LATAM

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

1

Tests
de dépréciation
d'actifs incorporels
(IAS 36)

2

Évolution
de la valeur
de l'immobilier
détenu

3

Partenariats
financiers

4

Éléments
non courants

5

Impôts

1. Impact des plans d'affaires réalisés dans le cadre de la revue stratégique menée en 2022 sur la valorisation des actifs

Plans d'affaires réalisés par établissement dans le cadre de la revue stratégique et financière effectuée aux fins d'élaboration du plan stratégique présenté le 15 novembre 2022



Baisse de valeur des actifs

Impacts #1

Actifs incorporels (goodwill et autorisations)

Impacts #2

Actifs corporels (immobiliers et autres)

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

Dépréciations IAS 36

[test de valeur des goodwill et autorisations]

Total (hors impôt) :	(3,1) Mds€
• Actifs immobiliers :	(1,0) Md€
• Autorisations :	(1,4) Md€
• Goodwill :	(0,4) Md€
• Autres actifs :	(0,2) Md€

Effets sur les comptes 2022

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

2. Changement de méthode comptable appliquée aux ensembles immobiliers comptabilisés selon IAS 16

OPTION COMPTABLE RETENUE HISTORIQUEMENT

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

À COMPTER DE LA CLÔTURE 2022 → CHANGEMENT DE MÉTHODE COMPTABLE

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

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

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

(1,9 Md€ – 0,4 Md€)

2. Éléments ayant impacté la valeur du patrimoine immobilier à fin 2022

1

NOUVEAUX PLANS D'AFFAIRES

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

2

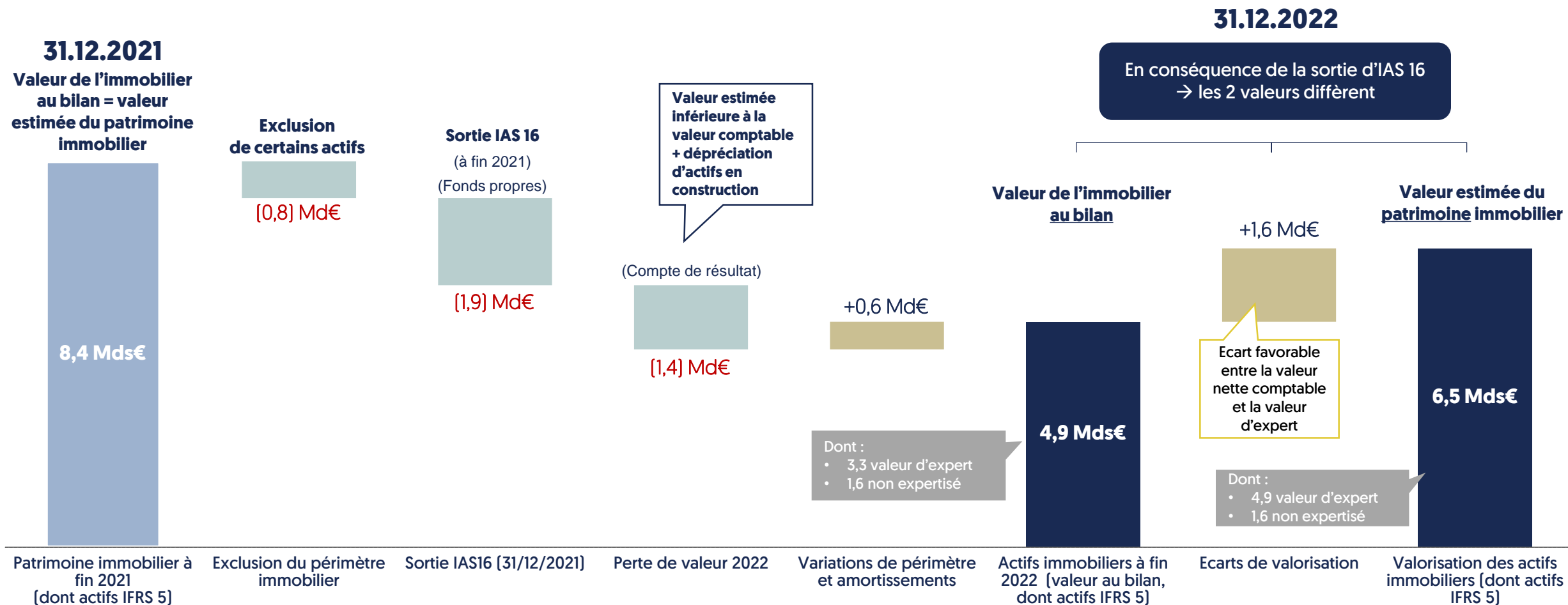
D'AUTRES PARAMÈTRES SPÉCIFIQUES ONT IMPACTÉ LA VALEUR DE L'IMMOBILIER DANS LES COMPTES À FIN 2022

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

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

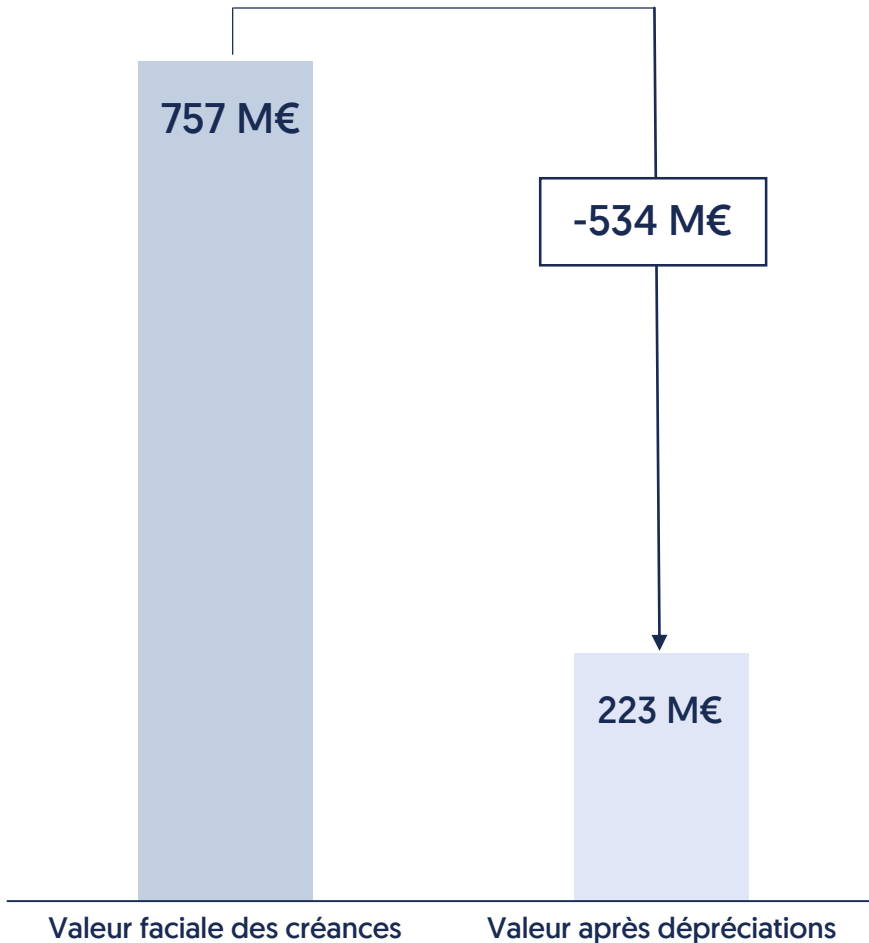
5,1% en 2022 vs. **~4,8%** en 2021 (le taux de rendement moyen 2021 a été recalculé selon la méthode utilisée pour l'exercice 2022)

2. Évolution de la valeur de l'immobilier détenu



3. Partenariats financiers à fin 2022

Valeurs au 31.12.2022



VISION A FIN 2022 DES CRÉANCES FINANCIÈRES LIÉES À DES PARTENARIATS

- Les avances accordées par le Groupe aux entreprises associées ou coentreprises et à d'autres sociétés s'élevaient à 757 M€ au 31.12.2022
- Une grande partie de la valeur de ces créances ayant été considérée comme irrécouvrable, une provision de 534 M€ a été constituée à fin 2022 [complément au 30.06.2023 : +27 M€]
- Le Groupe a engagé dès 2022 des négociations en vue de dénouer ces partenariats et récupérer des actifs (dont immobiliers) adossés à ces créances
- Une part significative de ces créances concerne un seul partenaire, avec lequel un premier accord a été signé début 2023 sur une partie du périmètre concerné
- Des négociations se poursuivent sur la partie restante du périmètre

Au 31.12.2023, le Groupe ajustera si besoin son niveau de provisions

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

En milliards d'euros	Capitaux Propres	Compte de résultat	Total
Patrimoine immobilier expertisé	1,2	0,6	1,7
Patrimoine immobilier non expertisé ⁽¹⁾		0,5	0,5
Patrimoine immobilier	1,2	1,1	2,2
Goodwill		0,4	0,4
Autorisations d'exploitation		1,4	1,4
Autres éléments d'actif immobilisé		0,2	0,2
Actifs incorporels	0,0	2,0	2,0
Créances financières	0,0	0,5	0,5
Autres	0,0	0,2	0,2
Complément sortie IAS 16	0,8		0,8
TOTAL	1,9	3,8	5,7

DES RÉDUCTIONS DE VALEUR DE 5,7 MDS€ SUITE A LA REVUE STRATEGIQUE CONDUITE EN 2022

→ Sans impact sur la trésorerie

→ Pour la clôture 2023, la revue menée au niveau des Unités Génératrices de Trésorerie intégrera l'impact du Plan d'Affaires mis à jour et des taux de rendement immobilier cohérents avec les conditions de marché

(1) Dont actifs en construction et LMP (France)

4. Éléments non courants

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

5. Impôts

Impôts (compte de résultat)	M€	
Impôts différés IAS 36	603	Sans impact sur la trésorerie
Autres	[7]	
TOTAL	596	

Résultat net

M€	2021	2022	Var.
EBITDAR	1 070	780	(27,1)%
EBITDAR %	24,9 %	16,7 %	(824) pb
EBITDA	1 041	756	(27,4)%
EBITDA %	24,2 %	16,2 %	(806) pb
Dotations aux amort. et prov.	(645)	(805)	+24,8%
EBIT	396	(49)	n.m.
Résultat financier	(249)	(319)	+28,0%
Non courant	(41)	(4 223)	n.m.
Résultat avant impôt	106	(4 591)	n.m.
Impôt	(38)	596	n.m.
Quote-part du résultat des ME	(1)	(33)	n.m.
Intérêts minoritaires	(2)	1	n.m.
Résultat net (part du Groupe)	65	(4 027)	n.m.

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

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

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

Impact favorable de la reprise des impôts différés passifs IAS 36

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

Tableau de financement 2022

	(M€)
EBITDA pre IFRS 16	342
Ajustements EBITDA cash / non cash	11
Var. BFR ⁽¹⁾	(23)
Investissements de Maintenance et d'IT	(136)
Impôts (cash)	(72)
CASH-FLOW OPERATIONNEL COURANT NET	122
Investissements de développement	(638)
Cessions Immobilières	132
Autres Cessions & Investissements Financiers Nets	(94)
Éléments non courants	(150)
Frais financiers nets	(215)
CASH-FLOW NET AVANT FINANCEMENT	(844)
Frais d'émission Tranches A/B/C	(36)
Variations de périmètre et autres	(36)
VAR. DETTE FINANCIERE NETTE (hors IFRS)	(916)
Dettes Financières Nette (hors IFRS) 31/12/2021	(7 944)
var dette nette	(916)
Dettes Financières Nette (hors IFRS) 31/12/2022⁽²⁾	(8 860)

vs. 59 M€ présenté le 15 novembre 2022

Inférieur au BP présenté le 15 novembre 2022

Principalement aux Pays-Bas

Relatifs aux engagements passés

Principalement coûts relatifs à la crise

⁽¹⁾ hors impôt, financement des partenariats et dépôts de garantie

⁽²⁾ correspondant à une dette nette (hors IFRS 16) de 8 758 M€

Endettement financier net à fin 2022

Structure de la dette financière nette à fin 2022

M€	ORPEA SA	Filiales	Total
Financement de juin 2022	3 227	-	1 3 227
Dette sécurisée	320	1 762	2 082
Placements Privés €	32	-	32
Sous-total dette sécurisée	3 579	1 762	5 341
Obligations cotées	1 400	-	1 400
Dette bancaire	155	416	571
Placements Privés €	698	-	698
Schuldschein/NSV	1 570	136	1 706
Sous-total dette non sécurisée	2 3 823	552	4 375
Dette financière brute (hors IFRS)	7 402	2 314	9 716

Trésorerie	856	Dette nette à fin 2021 :	Var.
Dette financière nette au 31.12.2022 (hors IFRS)	8 860	7 944	916
Ajustements IFRS ⁽²⁾	[102]		
Dette financière nette (vision IFRS, hors IFRS 16)	8 758	7 910	848

1 FINANCEMENT DE 3,227 MDS€ AVEC LES PRINCIPAUX PARTENAIRES BANCAIRES DU « G6 »⁽¹⁾

- Encours de 1,7 Md€ à maturités échelonnées jusqu'en 2025, dont 900 M€ (Crédits A1 et A4) devaient être remboursés avant fin 2023 grâce aux produits nets de cessions d'actifs immobiliers (dont 1 Md€ étaient à réaliser avant fin 2023)
→ *échancier adapté selon le Plan de Sauvegarde⁽¹⁾* : 200 M€ (31/12/2023) ; 200 M€ (31/10/2024) ; 300 M€ (31/10/2025), y compris 100 M€ de produits de cessions immobilières; 200 M€ (31/10/2026)
- Ligne de refinancement (Tranche C) de 1,5 Md€ permettant d'étendre la maturité de certaines dettes à 2026
→ *Maturité étendue à fin 2027⁽¹⁾*

⁽¹⁾ Termes et Conditions aménagés suite à l'Accord d'Etape signé le 17 mars 2023 avec les principaux partenaires bancaires (G6), entré en vigueur suite à l'Augmentation de Capital Groupement

2 DETTE NON SECURISÉE ORPEA SA

Conversion en capital (à hauteur de 3,8 Mds€ en principal) à la suite de l'Augmentation de Capital d'Apurement réalisée le 4 décembre 2023

⁽²⁾ Dont intérêts courus non échus pour 37 M€

Bilan consolidé (actif)

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021 Retraité (*)	31/12/2021 Publié
ACTIF			
Goodwill	1 362	1 669	1 669
Immobilisations incorporelles nettes	1 592	3 076	3 076
Immobilisations corporelles nettes	4 375	5 324	7 237
Immobilisations en cours de construction	627	832	832
Droits d'utilisation des actifs	3 500	3 073	3 073
Participation dans les entreprises et coentreprises	8	84	84
Actifs financiers non courants	181	95	95
Actifs d'impôts différés	582	116	116
Actif non courant	12 226	14 269	16 181
Stocks	16	16	16
Créances clients et comptes rattachés	455	432	432
Autres créances et comptes de régularisation	587	1 015	1 015
Trésorerie et équivalents de trésorerie	856	952	952
Actif courant	1 915	2 415	2 415
Actifs destinés à être cédés	353	388	388
TOTAL ACTIF	14 494	17 072	18 984

(*) Les comptes antérieurement publiés ont été retraités suite à la sortie de l'option réévaluation d'IAS 16

- 1 Dépréciation des actifs incorporels et goodwill (IAS 36)
- 2 Immobilier (sortie IAS 16)
- 3 Partenariats financiers

Bilan consolidé (passif)

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021 Retraité (*)	31/12/2021 Publié
PASSIF			
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	1 [1 502]	2 335	3 811
Dettes financières à long terme	1 378	7 007	7 007
Dettes de loyers à long terme	3 424	2 968	2 968
Provisions	296	148	148
Provisions retraites et engagements assimilés	66	75	75
Passifs d'impôts différés et autres passifs non courants	2 814	997	1 434
Passif non courant	5 979	11 195	11 632
Dettes financières à court terme	3 8 236	1 856	1 856
Dettes de loyers à court terme	344	297	297
Provisions	(0)	22	22
Fournisseurs et comptes rattachés	327	335	335
Dettes fiscales et sociales	412	329	329
Passif d'impôt exigible	112	69	69
Autres dettes et comptes de régularisation	529	633	633
Passif courant	9 962	3 541	3 541
Passifs détenus en vue de la vente	56	0	0
TOTAL DU PASSIF	14 494	17 072	18 984

(*) Les comptes antérieurement publiés ont été retraités suite à la sortie de l'option réévaluation d'IAS 16

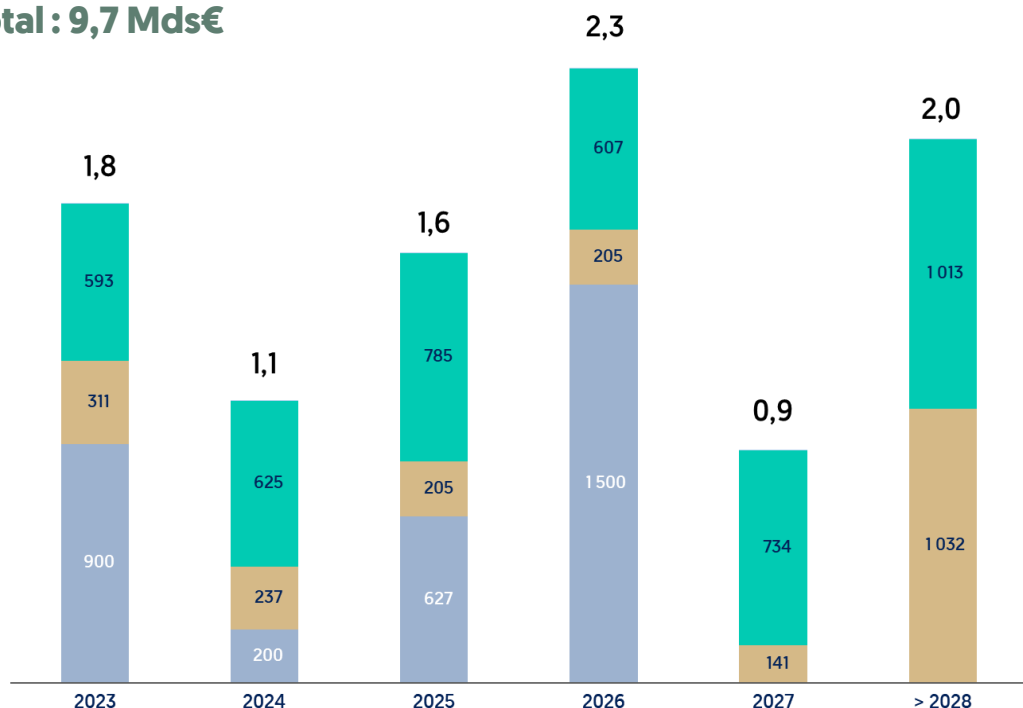
- 1 Fonds propres négatifs à fin 2023 → reconstitution dans le cadre de la restructuration financière
- 2 Reprises d'impôts différés passif (IAS 36)
- 3 Dont 6,5 Mds€ reclassées *comptablement* de long terme en court terme en raison du cas de défaut direct et indirect lié au bris de covenants R1/R2

Échéancier de la dette financière brute (hors IFRS)

ÉCHÉANCIER CONTRACTUEL DE LA DETTE BRUTE AU 31.12.2022

[M€, totaux en Mds€]

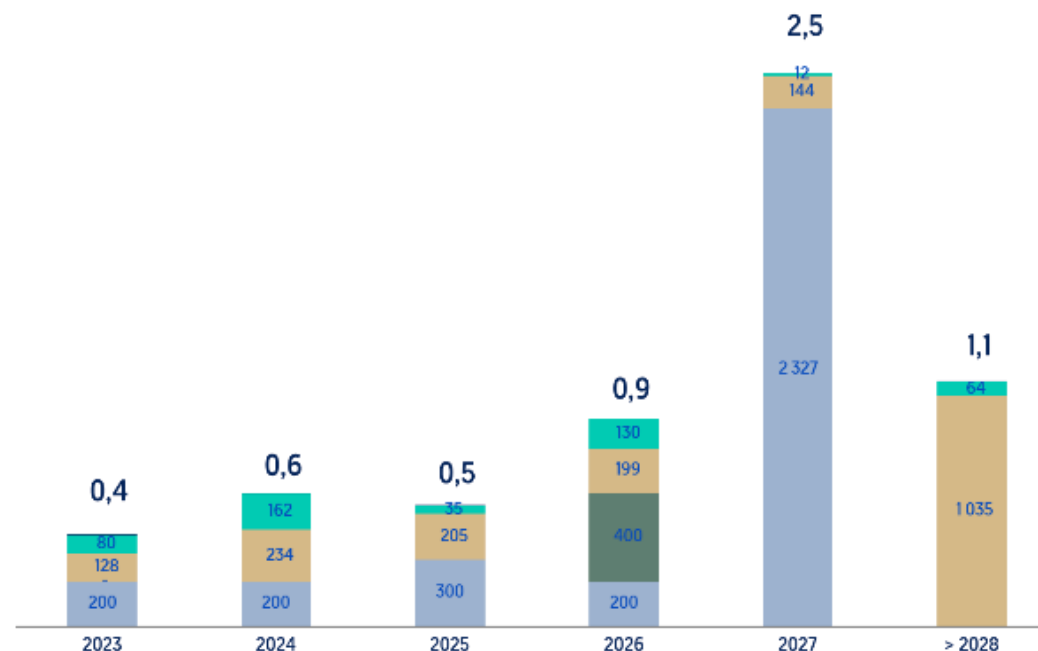
Total : 9,7 Mds€



ÉCHÉANCIER DE LA DETTE PRO FORMA DE LA RESTRUCTURATION FINANCIÈRE

[M€, totaux en Mds€]

Total : 6,1 Mds€



Financement sécurisé de juin 2022

Financement Complémentaire sécurisé

Autres dettes sécurisées (filiales et ORPEA SA)

Dettes non sécurisées (filiales et ORPEA SA)

Rappel des chiffres-clés 2023 publiés



Rappel des chiffres-clés 2023 publiés

RÉSULTATS SEMESTRIELS 2023

- **Chiffre d'affaires** : 2 539 M€, soit +10,7% (+9,1% organique)
- **EBITDAR S1 2023** : 336 M€ [-21% vs. S1 2022]
 - Taux d'occupation Groupe en hausse (hors maisons de retraite en France)
 - Augmentation des charges de personnel pour améliorer la qualité des soins et de l'accompagnement
 - Pression inflationniste
- **Résultat net part du Groupe** : [371] M€
- **Dette financière nette⁽¹⁾** : 9,2 Mds€ [+~300 M€ vs. 31.12.2023]

CHIFFRE D'AFFAIRES T3 2023

- **Chiffre d'affaires** : +11,1% vs. T3 2022 (+10,2% organique)
- **Taux d'occupation** en hausse de +1,8 point vs. T3 2022
 - Maisons de retraite en France : +1 point vs S1 2023
- **Dette financière nette⁽¹⁾** : stable vs. 31.06.2023 (+23 M€)

MISE À JOUR DU PLAN D'AFFAIRES (HORIZON 2026)

- **EBITDAR 2023E**
 - Augmentation des charges de personnel + redressement plus graduel du taux d'occupation (situation des maisons de retraite en France) → EBITDAR 2023E : 705-750 M€ (13 juillet) ; vision ajustée : 710 M€ (6 novembre)
- **Perspectives 2024-2025 / perspective 2026**
 - Ajustements des hypothèses de taux d'occupation et d'évolution des prix
 - Rationalisation des investissements
 - ⇒ EBITDAR 2026E : 1,2 Md€ en ligne avec l'objectif 2025 du Plan d'Affaires (décalage de 12 mois)
 - ⇒ Levier financier ramené au niveau-cible 5,5x à l'horizon 2026 (décalage de 12 mois)

6. Gouvernement d'entreprise

Guillaume Pepy

Président du Conseil d'administration

Bertrand Finet

Président du Comité des nominations
et des rémunérations



Gouvernance

Guillaume Pepy
Président du Conseil d'administration



Composition du Conseil d'administration jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale



GUILLAUME PEPEY

Administrateur
indépendant
et Président

*Fin de mandat :
AGO 2026*



LAURENT GUILLOT

Administrateur
et Directeur général

*Fin de mandat :
AGO 2026*



CORINE DE BILBAO

Administrateur
indépendant

*Fin de mandat :
AGO 2023⁽¹⁾*



ISABELLE CALVEZ

Administrateur
indépendant

*Fin de mandat :
AGO 2023⁽¹⁾*



**BERNADETTE
DANET-CHEVALLIER**

Administrateur
indépendant

*Fin de mandat :
AGO 2023⁽¹⁾*



LAURE DUHOT

Administrateur
indépendant

*Fin de mandat :
AGO 2023*



MIREILLE FAUGÈRE

Administrateur
indépendant

*Fin de mandat :
AGO 2024*



BERTRAND FINET ⁽²⁾

Administrateur
indépendant

*Fin de mandat :
AGO 2023*



JOHN GLEN

Administrateur
indépendant

*Fin de mandat :
AGO 2023⁽¹⁾*



DAVID HALE

Administrateur
indépendant

*Fin de mandat :
AGO 2023⁽¹⁾*



OLIVIER LECOMTE

Administrateur
indépendant

*Fin de mandat :
AGO 2023⁽¹⁾*



PASCALE RICHETTA

Administrateur
indépendant

*Fin de mandat :
AGO 2023⁽¹⁾*



SOPHIE KALAJDJIAN

Administrateur
représentant
les salariés

*Fin de mandat :
AGO 2024*



LAURENT SERRIS

Administrateur
représentant
les salariés

*Fin de mandat :
AGO 2023*

⁽¹⁾ Mme Corine de Bilbao, Mme Isabelle Calvez, Mme Bernadette Danet-Chevallier, M. John Glen, M. David Hale, M. Olivier Lecomte et Mme Pascale Richetta ont démissionné de leurs mandats d'administrateurs avec effet à l'issue de votre Assemblée.

⁽²⁾ Représentant permanent de Peugeot Invest Assets.

Conseil d'administration (chiffres 2022)

14

administrateurs



59,6 ans

Âge moyen⁽¹⁾

2 ans

Ancienneté
moyenne⁽¹⁾

91,7%

Indépendance du Conseil
d'administration⁽¹⁾

50%

Féminisation du Conseil
d'administration⁽¹⁾

23

réunions



92,86%

Taux de participation
aux réunions du Conseil⁽²⁾

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

⁽²⁾ Calculé en prenant en compte les administrateurs représentant les salariés.

Comités d'études (chiffres 2022)

Comité d'audit et des risques



Composition au 31 décembre 2022⁽¹⁾

- Olivier LECOMTE (Président)
- Corine DE BILBAO
- Isabelle CALVEZ
- John GLEN
- David HALE
- Peugeot Invest Assets, représenté par Bertrand FINET

Réunions : **13**

Taux de participation : **93%**

Taux d'indépendance : **100%**

Comité des nominations et des rémunérations



Composition au 31 décembre 2022

- Peugeot Invest Assets, représenté par Bertrand FINET (Président)
- Corine DE BILBAO
- Laure DUHOT
- Pascale RICHETTA
- Laurent SERRIS

Réunions : **9**

Taux de participation : **100%**

Taux d'indépendance : **100%**
(hors administrateurs représentant les salariés)

Comité éthique, qualité et RSE



Composition au 31 décembre 2022

- Mireille FAUGÈRE (Présidente)
- David HALE
- Pascale RICHETTA
- Sophie KALAJDJIAN

Réunions : **5**

Taux de participation : **100%**

Taux d'indépendance : **100%**
(hors administrateurs représentant les salariés)

⁽¹⁾ Laure DUHOT a été nommée membre du Comité d'audit et des risques le 14 mars 2023. Depuis cette date, il est composé de sept membres.

Composition du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée générale⁽¹⁾⁽⁵⁾

13 **2**
Administrateurs Censeurs

58,8 ans
Âge moyen⁽⁴⁾

27 %
Indépendance du Conseil
d'administration⁽⁴⁾

45 %
Féminisation du Conseil
d'administration⁽⁴⁾

< 1 an
Ancienneté
moyenne⁽⁴⁾



GUILLAUME PEPY
Administrateur
indépendant
et Président
Fin de mandat :
AGO 2026



LAURENT GUILLOT
Administrateur
et Directeur général
Fin de mandat :
AGO 2026



MÉKA BRUNEL
Administrateur
indépendant
Fin de mandat :
AGO 2027



**CNP ASSURANCES,
dont le représentant
permanent est
STÉPHANE DEDEYAN**
Administrateur
Fin de mandat :
AGO 2027



**MAIF,
dont le représentant
permanent est
PASCAL DEMURGER**
Administrateur
Fin de mandat :
AGO 2027



**MACSF,
dont le représentant
permanent est
STÉPHANE DESSIRIER**
Administrateur
Fin de mandat :
AGO 2026



MIREILLE FAUGÈRE
Administrateur
indépendant
Fin de mandat :
AGO 2024



**CAISSE DES DEPOTS
ET CONSIGNATIONS,
dont le représentant
permanent est
AUDREY GIRARD**
Administrateur
Fin de mandat :
AGO 2026



PHILIPPE GRANGEON⁽²⁾
Administrateur
Fin de mandat :
AGO 2027



SIBYLLE LE MAIRE⁽²⁾
Administrateur
Fin de mandat :
AGO 2027



**FRÉDÉRIQUE
MOZZICONACCI⁽³⁾**
Administrateur
Fin de mandat :
AGO 2026



SOPHIE KALAJDIAN
Administrateur
représentant
les salariés
Fin de mandat :
AGO 2024



MAY ANTOUN
Administrateur
représentant
les salariés
Fin de mandat :
AGO 2026



LAURENT DAVID⁽⁵⁾
Censeur
Fin de mandat :
AGO 2027



PASCALE PRADAT⁽⁵⁾
Censeur
Fin de mandat :
AGO 2027

⁽¹⁾ Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée des 5^{ème} à 14^{ème} résolutions.

⁽²⁾ Candidatures proposées par la Caisse des Dépôts et Consignations.

⁽³⁾ Candidature proposée par la MAIF.

⁽⁴⁾ Calculé sans prendre en compte les administrateurs représentant les salariés et les censeurs.

⁽⁵⁾ Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée de la 32^{ème} résolution modifiant les statuts de la Société et sous réserve de la nomination par le Conseil d'administration à l'issue de la présente Assemblée.

Présentation des candidats administrateurs



Audrey GIRARD

Représentante permanente de la
Caisse des Dépôts et Consignations

Compétences

Audrey Girard dispose de compétences dans les domaines suivants : santé et médico-social, régulation et juridique, gouvernance, international.

Parcours professionnel

1998 – 2009 : Avocate d'affaires spécialisée en fusions/acquisitions et financements au sein du cabinet Ashurst LLP

2009 : Responsable M&A, financement et restructuration au sein de la Caisse Des Dépôts (CDC)

Depuis 2013 : Administratrice bénévole de la Fondation Hôpital Ambroise – Paré - Hôpital Européen à Marseille

2015 – 2016 : Directrice générale de la Fintech Pytheas Capital Advisors

2017 – 2018 : Directrice du développement et des relations institutionnelles au sein de la Direction des retraites et de la solidarité de la CDC

Depuis 2020 : Administratrice de Transdev

2019 : Directrice juridique et fiscale adjointe du groupe CDC

Depuis 2023 : Directrice du pilotage des participations stratégiques

Présentation des candidats administrateurs



Stéphane DEDEYAN

Représentant permanent de
CNP Assurances

Compétences

Stéphane Dedeyan dispose de compétences dans les domaines suivants : santé et médico-social, RH, finance, qualité et RSE, immobilier, gouvernance, international.

Parcours professionnel

1996 – 1999 : Responsable du pôle courtage captif CARENE au sein d'Athéna Assurances

1999 – 2006 : Successivement Inspecteur des risques professionnels, Directeur entreprises et partenariats, Directeur commercial et Directeur général adjoint au sein de GPA – Groupe Generali

2006 – 2013 : Membre du Comex de Generali France et Directeur général de Generali Patrimoine

2011 – 2017 : Président de la Commission des assurances de personnes de la FFA

2014 – 2017 : Directeur général délégué de Generali France

2019 : Directeur général de VYV

Depuis 2021 : Directeur général de CNP Assurances

Depuis 2022 : Président du Fonds Stratégique de Participations

Depuis 2023 : Président du Directoire de La Banque Postale

Présentation des candidats administrateurs



Pascal DEMURGER

Représentant permanent de
Mutuelle Assurance Instituteur
France (MAIF)

Compétences

Pascal Demurger possède des compétences dans les domaines suivants : RH, services, finance, qualité et RSE, digital, gouvernance.

Parcours professionnel

1996 : Haut fonctionnaire, notamment à la Direction du Budget au ministère de l'Économie et des Finances

2002 – 2006 : Directeur adjoint de Filia-MAIF

2006 – 2009 : Directeur délégué du groupe MAIF

Depuis 2009 : Directeur général du groupe MAIF

2014 : Président du Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance (GEMA)

2016 – 2019 : Vice-Président de la Fédération Française de l'Assurance

Depuis 2023 : Co-président du mouvement Impact France

Présentation des candidats administrateurs



Stéphane DESSIRIER

Représentant permanent de
MACSF Epargne Retraite

Compétences

Stéphane Dessirier dispose de compétences dans les domaines suivants : RH, services, régulation et juridique, finance, immobilier, gouvernance.

Parcours professionnel

1994 : Directeur des centres régionaux puis de l'IARD des particuliers et professionnels au sein du GAN [Groupement des Assurances Nationales]

2000 : Directeur IARD et Santé Prévoyance Individuelle, membres du Comex puis du Directoire de GAN Assurances

2003 : plusieurs fonctions dont celles de Directeur assurances et Directeur MFPS au sein de MACSF

2014 : Directeur général du groupe MACSF

2017 : Directeur général délégué de MACSF Épargne Retraite

Présentation des candidats administrateurs



Philippe GRANGEON

Compétences

Philippe Grangeon dispose de compétences dans les domaines suivants : RH, services, digital, gouvernance, international.

Parcours professionnel

Depuis le début de sa carrière : Cadre dirigeant secteurs public-privé en France et à l'étranger et conseiller auprès de différents ministres

2000 – 2003 : Président – Directeur général de Mediapost

2004 – 2017 : Membre du Comex du groupe Capgemini

2017 – 2020 : Dirigeant du mouvement En Marche

2019 – 2020 : Conseiller spécial du Président de la République

Aujourd'hui : Président du Conseil d'administration du musée Rodin et administrateur indépendant de Voyageurs du Monde

La candidature de Philippe Grangeon a été proposée par la Caisse des Dépôts.

Présentation des candidats administrateurs



Sibylle LE MAIRE

Compétences

Sibylle Le Maire dispose de compétences dans les domaines suivants : santé et médico-social, RH, service, qualité et RSE, digital, international.

Parcours professionnel

1997 – 2002 : *Senior Sales Manager* au sein de Marshall Editions

2002 - 2009 : Directrice du département international des Ventes des Droits au sein du groupe Bayard

2009 – 2012 : Directrice adjointe de l'unité International et Business Développement du groupe Bayard

Depuis 2012 : Directrice générale de Bayard Media Développement

2017 – 2021 : Directrice exécutive des sites d'audience et des marchés des seniors du groupe Bayard

Depuis 2019 : Directrice Exécutive du groupe Bayard, Membre du comité exécutif en charge du développement et de l'innovation

2019 : Fondatrice du Club Landoy

2021 : Fondatrice et membre de ViveS

Aujourd'hui : Membre du conseil stratégique du groupe Duval et Membre du Conseil d'administration de l'association Forces Femmes

La candidature de Sibylle LE MAIRE a été proposée par la Caisse des Dépôts.

Présentation des candidats administrateurs



**Frédérique
MOZZICONACCI**

Compétences

Frédérique Mozziconacci dispose des compétences dans les domaines suivants : santé et médico-social, services, RH, qualité et RSE, digital.

Parcours professionnel

1996 – 2001 : Cheffe de projet au sein de la direction stratégique France puis Directrice de la Division Santé au Brésil au sein de Sodexo

2002 – 2010 : Directrice opérationnelle puis Directrice générale de l'Hôpital Privé de l'Ouest Parisien

2010 – 2013 : Directrice de projet de conseil auprès d'établissements hospitaliers publics au sein de GE Healthcare

2014 – 2018 : Directrice de la Division Solutions à Medtronic

2018 – 2022 : En charge du développement et conseil en stratégie de start-ups en e-santé

Depuis 2022 : Co-fondatrice et Directrice générale de la start-up AviPsy (santé mentale)

La candidature de Frédérique Mozziconacci a été proposée par la MAIF.

Présentation des candidats administrateurs



Méka BRUNEL

Compétences

Méka Brunel dispose de compétences dans les domaines suivants : finance, services, qualité et RSE, immobilier, gouvernance, international.

Parcours professionnel

1980 – 1990 : Directrice des travaux au sein de Fougerolles

1990 – 1996 : Sous-Directrice de Sinvim, filiale de la Compagnie Bancaire

1996 – 2003 : Directrice de la construction, Directrice du patrimoine puis Directrice de l'*asset management* au sein de Simco

2003 – 2006 : Directrice exécutive du développement au sein de Gecina à la suite du rachat de Simco

2006 : Présidente du Directoire d'Eurosic

2008 - 2017 : Présidente exécutive Ivanhoé Cambridge Europe

2017 - 2022 : Directrice générale de Gecina

Depuis 2023 : Présidente de la Fondation Palladio

Rémunérations

Bertrand Finet

Président du Comité des nominations
et des rémunérations



Rémunération 2022 et politique de rémunération 2023 des administrateurs



		2022 [« SAY ON PAY » EX POST]⁽¹⁾	2023 [« SAY ON PAY » EX ANTE]⁽¹⁾
Enveloppe de rémunération annuelle		650 000€⁽²⁾	650 000€⁽²⁾
Administrateurs nommés par l'Assemblée générale	Part fixe	15 000€	15 000€
	Part variable	25 000€ 2 500€ étant décompté en cas de taux de présence inférieure à 85%	25 000€ 2 500€ étant décompté en cas de taux de présence inférieur à 85%
	Présidents de Comités d'études [par séance]	6 000€	6 000€
	Membres de Comités d'études [par séance]	3 000€	3 000€
Administrateurs représentant les salariés	Participation aux réunions du Conseil d'administration et des Comités d'études	1 500€	1 500€
Montants attribués		650 000€	Cette donnée sera communiquée en 2024
Autres rémunérations		M. Olivier Lecomte a perçu une rémunération exceptionnelle brute de 40 500€ , au titre de ses fonctions de président du Comité <i>ad hoc</i> pour piloter et suivre la mission d'évaluation indépendante relative aux faits rapportés dans le livre « Les Fossoyeurs » du 15 février au 1 ^{er} juillet 2022.	Néant

[1] Les éléments de rémunération 2022 et la politique de rémunération 2023 des administrateurs sont soumises à l'approbation de votre Assemblée.

[2] Dans l'hypothèse où l'enveloppe de 650 000 € serait dépassée, le montant perçu par chaque administrateur au titre de sa participation aux réunions du Conseil d'administration et, le cas échéant, des Comités d'études, est réduit à due concurrence afin que cette enveloppe ne soit pas dépassée. Cette règle a déjà trouvé application en 2022.

Rémunération 2022 de M. Yves Le Masne

	2022 [« SAY ON PAY » EX POST]⁽¹⁾
Rémunération fixe	60 613€ <i>prorata temporis</i> [correspondant à 760 000€ par an]
Rémunération variable annuelle	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	1 450,43€
Rémunération de long terme	Néant
Indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions	Néant
Avantages de toute nature	33 060,36€ (voiture de fonction, assurance chômage et application des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé)

⁽¹⁾ Le 30 janvier 2022, le Conseil d'administration a mis fin aux fonctions de Directeur général de M. Yves Le Masne. Le 10 février 2022, M. Yves Le Masne a démissionné de son mandat d'administrateur. Les éléments de rémunération 2022 de M. Yves Le Masne sont soumis à l'approbation de votre Assemblée.

Rémunération 2022 et politique de rémunération 2023 de M. Guillaume Pepy



	2022 [« SAY ON PAY » EX POST]⁽¹⁾	2023 [« SAY ON PAY » EX ANTE]⁽¹⁾
Rémunération fixe	110 396,94€ <i>prorata temporis</i> [correspondant à 260 000€ par an]	260 000€
Rémunération variable annuelle	Néant	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	12 520,51€	Application de la politique de rémunération 2023 des administrateurs
Rémunération de long terme	Néant	Néant
Indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions	Néant	Néant
Avantages de toute nature	Néant	Application des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé et participation à la prise en charge d'une partie du loyer mensuel de son bureau, sur la base du temps consacré à son mandat de Président du Conseil d'administration d'ORPEA

Rémunération 2022 et politique de rémunération 2023 de M. Laurent Guillot



	2022 [« SAY ON PAY » EX POST] ⁽¹⁾	2023 [« SAY ON PAY » EX ANTE] ⁽¹⁾
Rémunération fixe	380 000€ <i>prorata temporis</i> [correspondant à 760 000€ par an]	760 000€
Rémunération variable annuelle	338 200€	100% de la rémunération fixe annuelle, avec un maximum de 150% de ladite rémunération en cas de surperformance constatée sur tous les indicateurs chiffrés retenus
Rémunération exceptionnelle	270 000€ ⁽²⁾	Néant
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	Néant	Néant
Rémunération de long terme	Attribution de 25 861 actions gratuites	160% de la rémunération fixe annuelle, nombre d'actions calculé par rapport au prix de l'action à la date d'attribution, sous la forme d'actions gratuites
Indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions	Aucun versement	Indemnité de départ plafonnée à 24 mois de rémunération fixe et variable brute annuelle (un an de rémunération totale brute en cas de départ avant le 30 juin 2023 et 18 mois de rémunération totale brute en cas de départ avant le 31 décembre 2023), sous conditions de performance
Avantages de toute nature	Voiture de fonction et application des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	Voiture de fonction et application des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

(1) Les éléments de rémunération 2022 et la politique de rémunération 2023 de M. Laurent Guillot sont soumis à l'approbation de votre Assemblée.

(2) Le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, sous réserve de l'approbation de la modification de la politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2022 [« say on pay » ex ante modificatif], décidé d'attribuer une rémunération exceptionnelle d'un montant de 270 000 € à M. Laurent Guillot en sa qualité de Directeur général, pour valoriser son engagement exceptionnel pour avoir assuré le sauvetage du groupe ORPEA dans une situation financière exceptionnellement dégradée et une restructuration de sa dette d'une ampleur inédite. Cette rémunération exceptionnelle ne pourra lui être versée qu'après approbation par votre Assemblée des éléments de rémunération 2022.

Focus sur la rémunération variable annuelle 2023 de M. Laurent Guillot

60%

OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS

Objectifs basés sur l'axe 1 du Plan de Refondation « Avec nos collaborateurs »⁽¹⁾

- Progrès de la politique santé et sécurité au travail
- Déploiement des actions nouvelles de formation et de partage d'expérience
- Garantir un climat social serein, constructif, transparent et développer l'attractivité employeur Groupe

Objectifs basés sur l'axe 2 du Plan de Refondation « Pour nos patients, résidents et familles »⁽¹⁾

- Mise en place de référentiels médico-soignants faisant référence dans chacun des pays
- Création des Comité médico-soignants avec suivi des plans d'actions
- Mise en place systématique des plans d'actions d'établissements et transversaux à la suite des événements indésirables graves

Objectifs basés sur l'axe 3 du Plan de Refondation « Impact social positif »⁽¹⁾

- Réussite des plans d'actions permettant d'adopter le modèle de l'entreprise à mission
- Déploiement de la politique éthique « tolérance zéro »
- Calcul et publication du scope 3 amont⁽²⁾

40%

OBJECTIFS FINANCIERS

Niveau du chiffre d'affaires

Niveau de l'EBITDAR

Cessions immobilières

⁽¹⁾ Objectifs RSE (les objectifs basés sur les axes 1, 2 et 3 du Plan de Refondation).

⁽²⁾ Le scope 3 désigne les émissions indirectes situées dans la chaîne d'approvisionnement d'une organisation, c'est-à-dire celles qui sont indirectement liées à son activité (achats de marchandises, de services...).

CONDITIONS DE PRÉSENCE

60%

CONDITIONS DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

- Transformation réussie en société à mission
- Baisse du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt
- Parité hommes/femmes au sein des Comités exécutifs du Groupe
- Pourcentage d'établissement ayant effectué une analyse du risque d'exposition aux conséquences du dérèglement climatique et réduction des émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2^[1]

40%

CONDITIONS DE PERFORMANCE FINANCIÈRE

- Évolution de l'EBITDAR
- Évolution du chiffre d'affaires

[1] Le scope 1 représente les émissions directes de gaz à effet de serre produits par l'entreprise, le scope 2 correspond aux émissions indirectes liées à l'énergie mais qui ne produisent pas directement sur le site de l'entreprise.

7. Lecture résumée des rapports des Commissaires aux comptes

Gaël Lamant
Associé du cabinet Mazars



Rapports des commissaires aux comptes

AU TITRE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE



- Rapports sur les comptes annuels et les comptes consolidés
- Rapport spécial sur les conventions réglementées

AU TITRE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE



- Rapports sur la réduction du capital
- Rapports sur l'émission et l'attribution, à titre gratuit, de bons de souscription d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription
- Rapport sur l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre
- Rapport sur l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié
- Rapport sur l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un PEE

RAPPORT SUR LES COMPTES ANNUELS (1^{ÈRE} RÉOLUTION)

Pages 409 à 414 du document d'enregistrement universel 2022

OPINION SUR LES COMPTES

Nous avons émis une opinion sans réserve comportant une observation sur les éléments d'appréciation relatifs à l'application par la Direction du principe de continuité d'exploitation et la situation de liquidité, ne remettant pas en cause la certification.

INDÉPENDANCE ET SACC

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

Nous avons fait état des points clé de l'audit suivants :

- Risque de liquidité et continuité d'exploitation
- Tests de dépréciation des titres de participation, créances rattachées et comptes courants
- Évaluation de la valeur recouvrable des créances liées aux développement et des comptes courants des entreprises associées

RAPPORT DE GESTION ET DOCUMENTS ADRÉSSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous n'avons notamment pas formulé d'observation sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels du rapport de gestion.

RAPPORT SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (2^{ÈME} RÉOLUTION)

Pages 370 à 375 du document d'enregistrement universel 2022

OPINION SUR LES COMPTES

Nous avons émis une opinion sans réserve comportant deux observations : une première observation sur les éléments d'appréciation relatifs à l'application par la Direction du principe de continuité d'exploitation et la situation de liquidité et une seconde observation sur le changement de méthode comptable relatif aux ensembles immobiliers comptabilisés selon IAS 16. Ces observations ne remettent pas en cause la certification

INDÉPENDANCE ET SACC

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

Nous avons fait état des points clés de l'audit suivants :

- Risque de liquidité et continuité d'exploitation
- Tests de dépréciation des actifs incorporels (écarts d'acquisition et autorisations d'exploitation) et corporelles
- Évaluation de la valeur recouvrable des créances liées au développement et des comptes courants

RAPPORT DE GESTION

Nous n'avons pas formulé d'observation sur la sincérité et la concordance avec les comptes consolidés du rapport de gestion.

Rapport spécial sur les conventions réglementées

Pages 266 à 267 du Document d'enregistrement universel 2022 [4^{ème} résolution]



CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce

CONVENTIONS APPROUVÉES AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Attribution d'une rémunération exceptionnelle au profit de M. Olivier LECOMTE en sa qualité de Président du Comité ad hoc constitué pour piloter et suivre la mission indépendante d'évaluation relative aux allégations de dysfonctionnements rapportées dans un livre publié le 26 janvier 2022. Cette rémunération qui sera versée pour toute la durée de la mission s'élève à 9 000 euros mensuels

Impact financier sur l'exercice 2022 : **40 500€**

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Souscription d'une assurance chômage au bénéfice de MM Yves le Masne Directeur Général. ».

Impact financier sur l'exercice 2022 : Le montant des primes versées par la Société au titre de l'exercice 2022 s'est élevé à **32 764,82 euros**.

Cette convention a pris fin le 30 janvier 2022 à la suite de la cessation du mandat de Directeur Général de M.Yves Le Masne

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

- Convention de modalités d'investissement avec la société Peugeot Invest Assets
- Convention d'Investissement avec la société CPPIB

→ L'ensemble des conventions sont décrites de manière plus détaillée dans notre Rapport

ORPEA
CHANGE!
AVEC VOUS ET
POUR VOUS

1 RAPPORTS SUR LA RÉDUCTION DE CAPITAL PAR ANNULATION D' ACTIONS AUTO-DÉTENUES [24^{ÈME} RÉOLUTION]

- Par annulation d'actions acquises précédemment [rachat d'actions]
- Montant maximal de **10%** de capital social par période de 24 mois
- Durée de l'autorisation consentie au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation : **18 mois**

« Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée. »

2 RAPPORT SUR LA RÉDUCTION DE CAPITAL MOTIVÉE PAR DES PERTES [26^{ÈME} RÉOLUTION]

- Réduction du capital motivée par des pertes d'un montant maximal de **1 595 000 000 euros**, sous réserve de la réalisation des augmentations du capital prévues dans le plan de sauvegarde accélérée de la Société et de la réalisation effective du regroupement d'actions faisant l'objet de la 25^{ème} résolution de la présente Assemblée, par voie de réduction de la valeur nominale des actions composant le capital social de **10 euros** à **0,01 euro**
- Durée de l'autorisation consentie au Conseil d'administration : **12 mois**

« Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de cette opération qui réduira le capital de votre société d'un montant maximum de 1 595 000 000 euros »

3 RAPPORTS SUR L'ÉMISSION ET L'ATTRIBUTION, À TITRE GRATUIT, DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, RÉSERVÉE AUX MEMBRES DU GROUPEMENT (27^{ÈME} RÉOLUTION) ET AUX MEMBRES DU STEERCO OU À LEURS AFFILIÉS RESPECTIFS (28^{ÈME} RÉOLUTION)

- Émission et attribution, à titre gratuit, dans un délai de 30 jours à compter de la réalisation de la Réduction de Capital [26^{ème} résolution], de 1 170 888 BSA Groupement, réservée aux bénéficiaires dénommés ensemble le « Groupement »
- Le montant nominal de l'augmentation du capital susceptible de résulter à terme de l'exercice des BSA Groupement ne pourra excéder 11 708,88 euros
- Émission et attribution, à titre gratuit, dans un délai de 30 jours à compter de la réalisation de la Réduction de Capital [26^{ème} résolution], de 1 162 279 BSA SteerCo, réservée au profit exclusif des Membres du SteerCo
- Le montant nominal de l'augmentation du capital susceptible de résulter à terme de l'exercice des BSA SteerCo ne pourra excéder 11 622,79 euros
- Durée de l'autorisation consentie au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation : 12 mois

« Le rapport du Conseil d'administration appelle de notre part l'observation suivante : ce rapport indique que le prix d'émission des titres de capital à émettre sur exercice des BSA Groupement a été déterminé dans le cadre des négociations intervenues sous l'égide de la conciliatrice avec le Groupement et les membres du SteerCo (tel que ce terme est défini dans le rapport du Conseil d'administration) qui ont permis d'aboutir à l'Accord de Lock-Up reflété dans le Plan de Sauvegarde Accélérée. De ce fait, le Conseil d'administration n'a pas donné dans son rapport le choix des éléments de calcul retenus pour la fixation de ce prix et son montant avec leur justification, prévus par les textes légaux et réglementaires. »

Rapports relevant de résolutions de l'Assemblée générale extraordinaire (3/3)

4 RAPPORTS SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE [29^{ÈME} RÉOLUTION]

- Dans la limite de **1%** du capital social, avec un sous-plafond de **0,2%** du capital social pour les dirigeants mandataires sociaux
- Condition de présence pour tous les bénéficiaires et conditions de performance pour les dirigeants mandataires sociaux
- Durée de l'autorisation consentie au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation : **26 mois**

« Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée. »

5 RAPPORT SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, RÉSERVÉE À DES CATÉGORIES DE BÉNÉFICIAIRES DANS LE CADRE D'UNE OPÉRATION D' ACTIONNARIAT SALARIÉ [30^{ÈME} RÉOLUTION]

- Le montant nominal maximum de **0,15 %** du montant du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à une émission.
- Durée de l'autorisation consentie au Conseil d'administration : **18 mois**

« Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de chaque émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre, données dans le rapport du Conseil d'administration.»

6 RAPPORT SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE [31^{ÈME} RÉOLUTION]

- Le montant nominal maximum **400 000** euros
- Durée de l'autorisation consentie au Conseil d'administration : **26 mois**

« Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de chaque émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre, données dans le rapport du Conseil d'administration.»

8. Questions – réponses relatives à l'ordre du jour

Guillaume Pepy
Président du Conseil d'administration



9. Vote des résolutions

Bérengère Demoulin
Directrice juridique



- **Vote électronique : vous avez la possibilité de :**
 - Voter POUR
 - Voter CONTRE
 - Vous ABSTENIR
- **Prise en compte des votes par correspondance et des pouvoirs au Président**
- **Film de présentation du système de vote électronique**

Assemblée Générale Ordinaire

1^{ère} résolution

Approbation des comptes annuels de l'exercice 2022

Résultat net de - 3 477 068 607,84 €

Assemblée Générale Ordinaire

2^{ème} résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2022

Résultat net consolidé (part du Groupe) de - 4 027 M€

Assemblée Générale Ordinaire

3^{ème} résolution

Affectation du résultat de l'exercice 2022

Perte de - 3 477 068 607,84 € imputée comme suit :

- 80 220 375,24 € au poste “Réserve spéciale indisponible provenant d'une réduction de capital”
- 636 160 146,38 € au poste “Primes d'émission, de fusion, d'apport”
- 8 078 915,63 € au poste “Réserve légale”
- et pour le solde, soit 2 752 609 170,59 € au poste “Report à nouveau”

Assemblée Générale Ordinaire

4^{ème} résolution

Conventions réglementées

Approbation du rapport spécial des Commissaires aux comptes
en application de l'article L. 225-38 du Code de commerce

Constatation de l'absence de convention nouvelle conclue en 2022

Assemblée Générale Ordinaire

5^{ème} résolution

Ratification de la cooptation de Mme Laure Duhot
en qualité d'administrateur

Assemblée Générale Ordinaire

6^{ème} résolution

Ratification de la cooptation de Mme Mireille Faugère
en qualité d'administrateur

Assemblée Générale Ordinaire

7^{ème} résolution

Nomination de la Caisse des Dépôts et Consignations
en qualité d'administrateur

Assemblée Générale Ordinaire

8^{ème} résolution

Nomination de **CNP Assurances**
en qualité d'administrateur

Assemblée Générale Ordinaire

9^{ème} résolution

Nomination de **Mutuelle Assurance Instituteur France (MAIF)**
en qualité d'administrateur

Assemblée Générale Ordinaire

10^{ème} résolution

Nomination de la **MACSF Epargne Retraite**
en qualité d'administrateur

Assemblée Générale Ordinaire

11^{ème} résolution

Nomination de **M. Philippe Grangeon**
en qualité d'administrateur

Assemblée Générale Ordinaire

12^{ème} résolution

Nomination de Mme Sibylle Le Maire
en qualité d'administrateur

Assemblée Générale Ordinaire

13^{ème} résolution

Nomination de Mme Frédérique Mozziconacci
en qualité d'administrateur

Assemblée Générale Ordinaire

14^{ème} résolution

Nomination de Mme Méka Brunel
en qualité d'administrateur

Assemblée Générale Ordinaire

15^{ème} résolution

Approbation de la modification de la politique de rémunération
de M. Laurent Guillot, Directeur général, au titre de l'exercice 2022

Assemblée Générale Ordinaire

16^{ème} résolution

Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives à la **rémunération des mandataires sociaux** au titre de l'exercice 2022

Assemblée Générale Ordinaire

17^{ème} résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Yves Le Masne, Directeur général jusqu'au 30 janvier 2022

Assemblée Générale Ordinaire

18^{ème} résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Guillaume Pepy, Président du Conseil d'administration depuis le 28 juillet 2022

Assemblée Générale Ordinaire

19^{ème} résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Laurent Guillot, Directeur général depuis le 1^{er} juillet 2022

Assemblée Générale Ordinaire

20^{ème} résolution

Approbation de la politique de rémunération des **administrateurs**
au titre de l'exercice 2023

Assemblée Générale Ordinaire

21^{ème} résolution

Approbation de la politique de rémunération du **Président**
du **Conseil d'administration** au titre de l'exercice 2023

Assemblée Générale Ordinaire

22^{ème} résolution

Approbation de la politique de rémunération du **Directeur général**
au titre de l'exercice 2023

Assemblée Générale Ordinaire

23^{ème} résolution

**Autorisation à consentir au Conseil d'administration
à l'effet d'opérer sur les actions de la Société**

Assemblée Générale Extraordinaire

24^{ème} résolution

**Autorisation à consentir au Conseil d'administration à l'effet
de réduire le capital social par annulation d'actions autodétenues**

Assemblée Générale Extraordinaire

25^{ème} résolution

Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration pour mettre en oeuvre le regroupement d'actions de la Société par attribution de 1 action de 10€ de valeur nominale pour 1 000 actions anciennes de 0,01€ de valeur nominale chacune

Assemblée Générale Extraordinaire

26^{ème} résolution

Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration pour mettre en oeuvre la réduction de capital motivée par des pertes par voie de réduction de la valeur nominale des actions

Assemblée Générale Extraordinaire

27^{ème} résolution

Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration pour l'émission et l'attribution, à titre gratuit, de bons de souscription d'actions, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit du Groupement

Assemblée Générale Extraordinaire

28^{ème} résolution

Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration pour l'émission et l'attribution, à titre gratuit, de bons de souscription d'actions, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des membres du SteerCo ou de leurs affiliés

Assemblée Générale Extraordinaire

29^{ème} résolution

Autorisation à consentir au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux de la Société et ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée Générale Extraordinaire

30^{ème} résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital, à titre gratuit et/ou onéreux, immédiatement ou à terme, dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié

Assemblée Générale Extraordinaire

31^{ème} résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital en faveur des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée Générale Extraordinaire

32^{ème} résolution

Refonte des statuts de la Société

Assemblée Générale Ordinaire

33^{ème} résolution

Pouvoirs pour formalités

Clôture de la séance

Guillaume Pepy
Président du Conseil d'administration



Avertissement



Le présent document contient des informations de nature prévisionnelle auxquelles sont associés des risques et des incertitudes, y compris les informations incluses ou incorporées par référence, concernant la croissance et la rentabilité du Groupe dans le futur qui peuvent impliquer que les résultats attendus diffèrent significativement de ceux indiqués dans les informations de nature prévisionnelle. Ces risques et incertitudes sont liés à des facteurs que la Société ne peut ni contrôler, ni estimer de façon précise, telles que les conditions de marché futures. Les informations de nature prévisionnelle contenues dans ce document constituent des anticipations sur une situation future et doivent être considérées comme telles. La suite des événements ou les résultats réels peuvent différer de ceux qui sont décrits dans ce document en raison d'un certain nombre de risques ou d'incertitudes décrits au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2022 et de ses amendements ainsi qu'au paragraphe 2.3 du Rapport financier semestriel de la Société, documents disponibles sur le site Internet de la Société et sur celui de l'AMF.