



*Soigner et prendre soin.*



AVRIL 2015

## Présentation des résultats annuels 2014 et perspectives



# SOMMAIRE



## 1 – Le Noble Age Groupe

2 – 1<sup>ère</sup> année pleine du plan stratégique Grandir Ensemble

3 – Perspectives



3

# LNA , SOIGNER ET PRENDRE SOIN



## La Mission de LNA

- Améliorer la **qualité de vie** des personnes **temporairement ou durablement fragilisées**, dans un environnement accueillant et bienveillant, adapté à **chacun** et à **tout âge**



4

## LNA, SOIGNER ET PRENDRE SOIN



**20 années** d'expertise  
et d'innovation au service  
des résidents et patients



Un acteur de 1<sup>er</sup> plan  
dans la prise en charge  
des personnes fragilisées

**66 % du CA**

Accueil en EHPAD

**34 % du CA**

Clinique de soin de suite et  
réadaptation, de psychiatrie  
et hospitalisation à domicile.

5

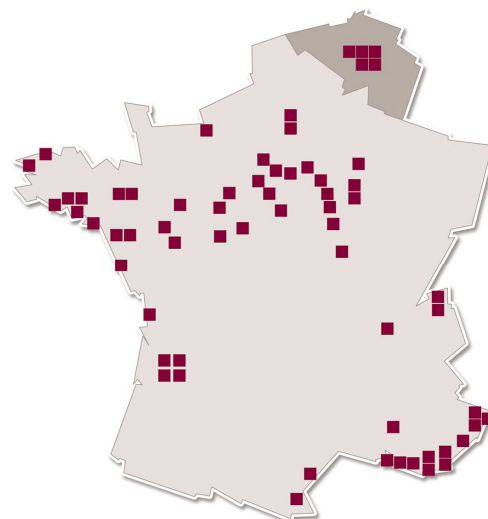
## LNA, SOIGNER ET PRENDRE SOIN



### UN GROUPE CRÉATEUR DE VALEUR

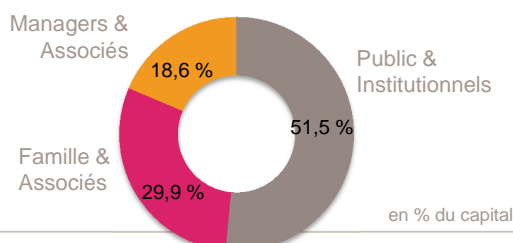
- Une offre innovante à haute valeur ajoutée médicale
- Un engagement fort auprès des pouvoirs publics locaux et nationaux
- Création de plus de 300 emplois directs / an
- Un rôle économique et social sur tous les territoires d'implantation
  - 100 M€/an d'investissement

### UN ANCRAGE TERRITORIAL FORT



**6 289 lits exploités**  
Au 31/03/15

### UN ACTIONNARIAT IMPLIQUÉ



6

## UNE AMBITION INCHANGÉE



À 5 ans,  
atteindre dans chaque région d'installation  
la **taille critique** pour être reconnu comme  
un **opérateur de services de référence**  
dans la prise en charge des personnes fragilisées,  
par **tous les interlocuteurs** (grand public, professionnels,  
pouvoirs publics...) et sur nos domaines d'intervention actuels

7

## LNA, SOIGNER ET PRENDRE SOIN



### Les Valeurs d'une entreprise familiale

- Le respect
- Le sens du service
- La confiance
- L'esprit d'initiative
- L'engagement



8

# SOMMAIRE



1 – Le Noble Age Groupe

**2 – 1ère année pleine du plan stratégique Grandir Ensemble**

3 – Perspectives



9

## 2014, PREMIÈRE ANNÉE PLEINE DU PLAN STRATÉGIQUE



### 4 Axes stratégiques

- Améliorer la performance
- Pérenniser et structurer l'existant
- Poursuivre les développements
- Construire l'avenir



10

## 2014 : PREMIÈRE ANNÉE PLEINE DU PLAN STRATÉGIQUE



Un avancement majeur sur les 4 axes stratégiques

✓ **Modèle économique performant**

- CA Exploitation : 301,9 M€ soit + 20 %
- EBITDAR régime de croisière : 28,7 % du CA
- Marge de l'ensemble Ebitda : 10,6 %
- RNPG retraité : 10,1 M€ soit 2,85 % du CA

✓ **Une offre innovante toujours plus étoffée**

✓ **Un plan de formation intense, un dialogue social constructif**

✓ **2 850 lits à mettre en Régime de croisière**

11

**Une transformation dynamique et maîtrisée**

## 1<sup>RE</sup> ANNÉE PLEINE DU PLAN



### AMÉLIORER LA PERFORMANCE

Assurer une croissance forte des résultats  
dans le respect du projet d'entreprise

12

## FAITS MARQUANTS 2014



### Une croissance d'activité rythmée

- Croissance du parc en croisière à 3 675 lits : + 7 % sur un an
  - Niveau de croissance organique : + 6,9 %
  - Croissance externe ciblée et soutenue : + 12,6 %
- CA Exploitation : + 19,5 %
- Hausse de CA > 10 % dans chacun des secteurs
- Mix équilibré → CA réparti entre 2/3 EHPAD – 1/3 Sanitaire

### Des marges intégrant les impacts de la transformation

- 42 % des capacités du parc sont déficitaires
- LNA investit lourdement dans son plan de transformation
- la marge nette n'a pas encore atteint sa performance normative

13

## FAITS MARQUANTS 2014



### 2014 respecte le « temps de passage » de Grandir Ensemble

- Marge d'EBITDAR en Croisière de 28,7 %, qui conforte la marge Exploitation à 25,9 %
- Marge d'EBITDA Exploitation de 11 %, en progression sur un an de 56 pb
- Résultat Net 100% Exploitation retraité de la variation de l'option de l'ORNANE en hausse de 76 %
- Marge nette Exploitation retraitée en hausse de 132 pb à 4,0 %

14

## FAITS MARQUANTS DE 2014



### Une structure financière au coût optimisé

- Coût de l'endettement de 2,8 % (- 20 bp)
- Levier maîtrisé de x 2,98 (dette nette exploitation / EBITDA)
- Financements bien répartis dans le concert bancaire

### Un modèle résilient site par site

- Marge brute d'autofinancement Exploitation en hausse de +22 %
- Capex à 2,7 % du CA (< 1,6 % en croisière)

### Un levier de croissance de 2 850 lits

- 42 % du parc exploité à mettre aux standards LNA soit + 2 000 lits
- Deal-flow à installer et/ou reprendre : + 850 lits

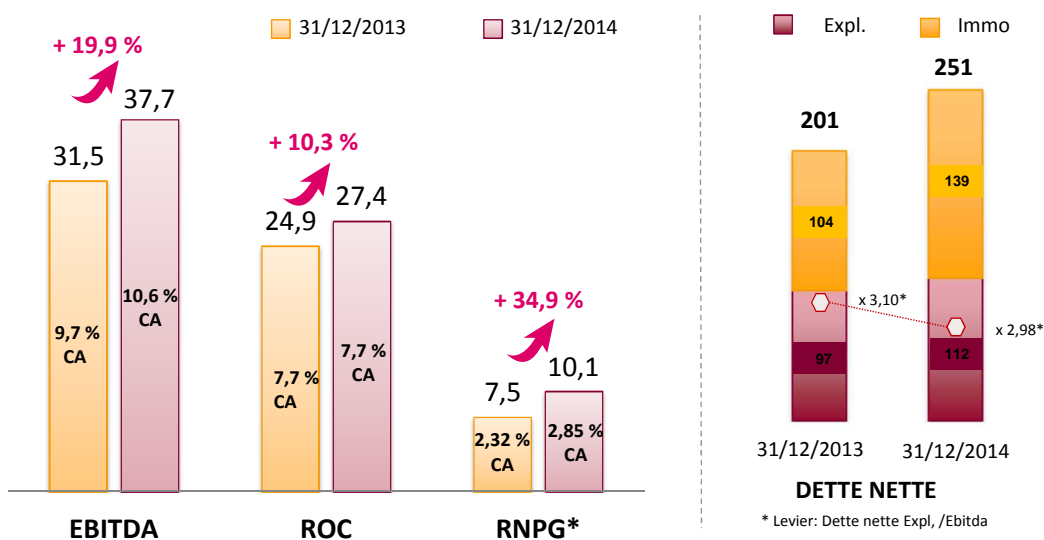
15

## 2014, LE GROUPE EN SYNTHÈSE



### Une trajectoire programmée d'amélioration des résultats

En millions d'€



16

\* RNPG retraité de la variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE

## COMPTE DE RÉSULTAT 2014 EXPLOITATION + IMMOBILIER



### Une croissance nécessaire des marges et des résultats

*Au regard du plan d'affaires et des investissements réalisés*

- EBITDAR Groupe à 21,8 % du CA, en progression de + 136 bp
- Progression du ROC de + 10,3 %, intégrant des provisions de fin d'exercice
- Progression du ROP de + 14,9 %, pour une MOP de 6,5 % du CA et ce, avec :
  - Une activité immobilière à marge limitée (MOP de 2,1 %)
  - Un effet dilutif des restructurations (MOC de - 1,6 % vs - 1,4 % fin 2013)

En millions d'euros	31/12/2014	31/12/2013	Variation
Chiffre d'affaires	356,2	324,2	+9,9 %
EBITDAR*	77,6	66,2	+17,2 %
<i>EBITDAR en % du CA</i>	21,8 %	20,4 %	+136 pb
EBITDA	37,7	31,5	+19,9 %
Résultat Opérationnel Courant	27,4	24,9	+10,3 %
<i>Marge Opérationnelle Courante</i>	7,7 %	7,7 %	=
Résultat opérationnel	23,1	20,1	+14,9 %

\*EBITDA(R) : Résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements, provisions (R : et loyers).

17

## COMPTE DE RÉSULTAT 2014 EXPLOITATION + IMMOBILIER



### Progression du RNPG retraité 2014

Marge nette consolidée à 2,85 % du chiffre d'affaires

En millions d'euros	31/12/2014	31/12/2013	Variation ( %)
Résultat opérationnel	23,1	20,1	+14,9 %
Coût de l'endettement financier net	(8,6)	(6,9)	+25,7 %
Autres produits et charges financiers*	0,0	(0,1)	
Variation de la juste valeur du dérivé incorporé	(4,7)	0,3	
Résultat avant impôt*	14,5	13,2	+9,9 %
Charge d'impôt*	(4,3)	(5,5)	-21,7 %
Résultat net de l'ensemble consolidé*	10,1	7,6	+32,8 %
Résultat net part du groupe*	10,1	7,5	+34,9 %
<i>Résultat net part groupe en % du CA*</i>	2,85 %	2,32 %	
RNPG non retraité des droits d'attribution ORNANE	7,0	7,7	-8,9 %

\*Hors variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE

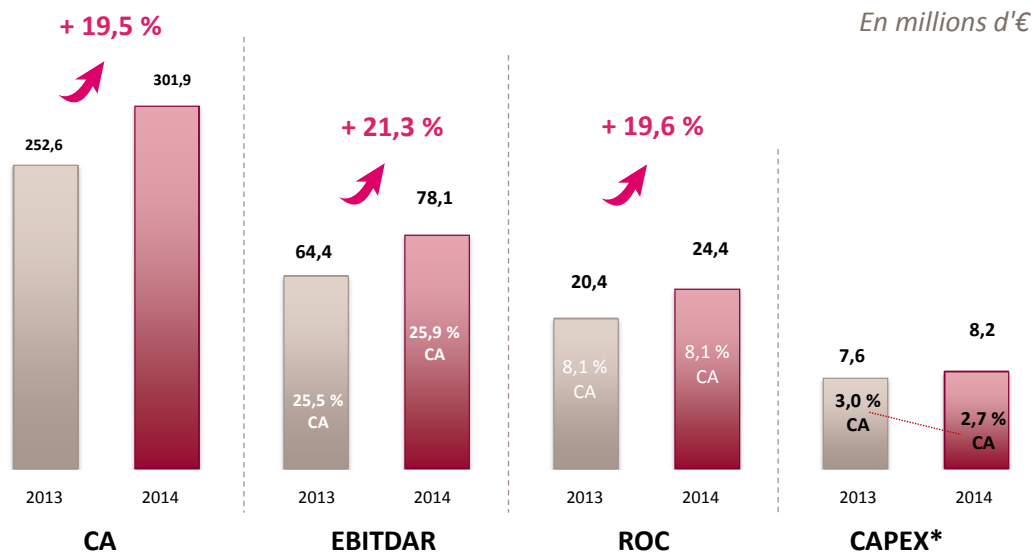
18

## 2014, EXPLOITATION EN SYNTHÈSE



Amélioration annoncée de la performance opérationnelle

→ ROC +4 M€



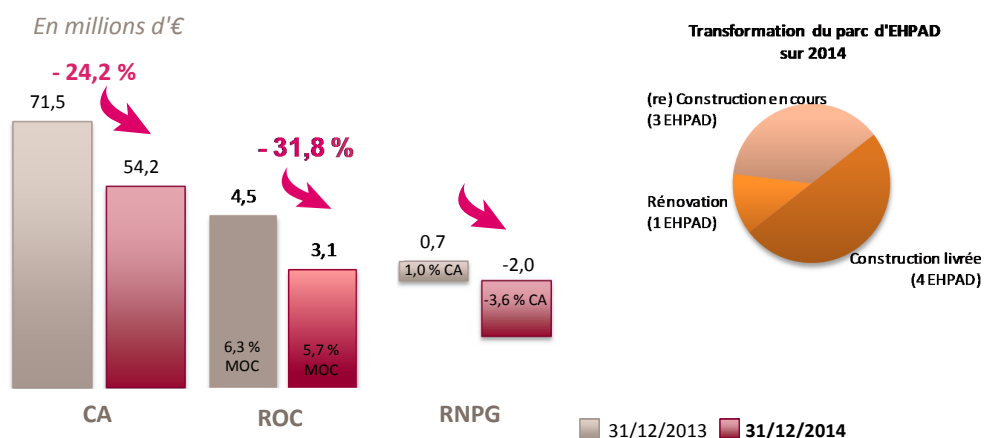
19

## 2014, IMMOBILIER EN SYNTHÈSE



Un chiffre d'affaires temporairement ralenti au S2 du fait des réformes.

- Une moindre couverture des charges fixes immobilières
- Un nombre important de portages pour les besoins de transformation du parc
- Un report d'activité sur 2015 avec une dynamique d'externalisation en place



20

## COMPTE DE RÉSULTAT EXPLOITATION : UNE CROISSANCE ÉQUILIBRÉE DES RÉSULTATS



En millions d'euros	31/12/2014	31/12/2013	Variation ( % )
<b>Chiffre d'Affaires</b>	<b>301,9</b>	<b>252,6</b>	<b>+19,5 %</b>
EBITDAR	78,1	64,4	+21,3 %
<b>EBITDA</b>	<b>33,3</b>	<b>26,4</b>	<b>+25,9 %</b>
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	<b>24,4</b>	<b>20,4</b>	<b>+19,6 %</b>
Eléments non courants	-2,4	-4,0	NS
Résultat Opérationnel	22,0	16,4	+33,9 %
Résultat Financier*	-4,7	-4,5	+11,7 %
Résultat avant Impôt*	17,3	11,9	+45,3 %
<b>RNPG*</b>	<b>12,1</b>	<b>6,8</b>	<b>+78,3 %</b>
Marge nette*	4,0 %	2,7 %	+132 pb
RNPG non retraité des droits d'attribution	9,0	7,0	+28,7 %

\*Hors variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE

### Un exercice 2014 dans les temps de passage de Grandir Ensemble

- Une hausse généralisée des indicateurs de résultat : EBITDA + 25,9 %
- Des postes financiers maîtrisés : + 11,7 %
- Une marge nette poursuivant son amélioration à 4,0 % : + 132 pb

21

## CHIFFRE D'AFFAIRES EXPLOITATION



### Une hausse d'activité à deux chiffres des secteurs opérationnels

- Croissance de l'activité du long séjour de + 15,7 %
- Hausse de l'activité sanitaire de + 27,2 %
- Croissance organique meilleure qu'annoncée : + 6,9 % grâce à l'effet des ouvertures

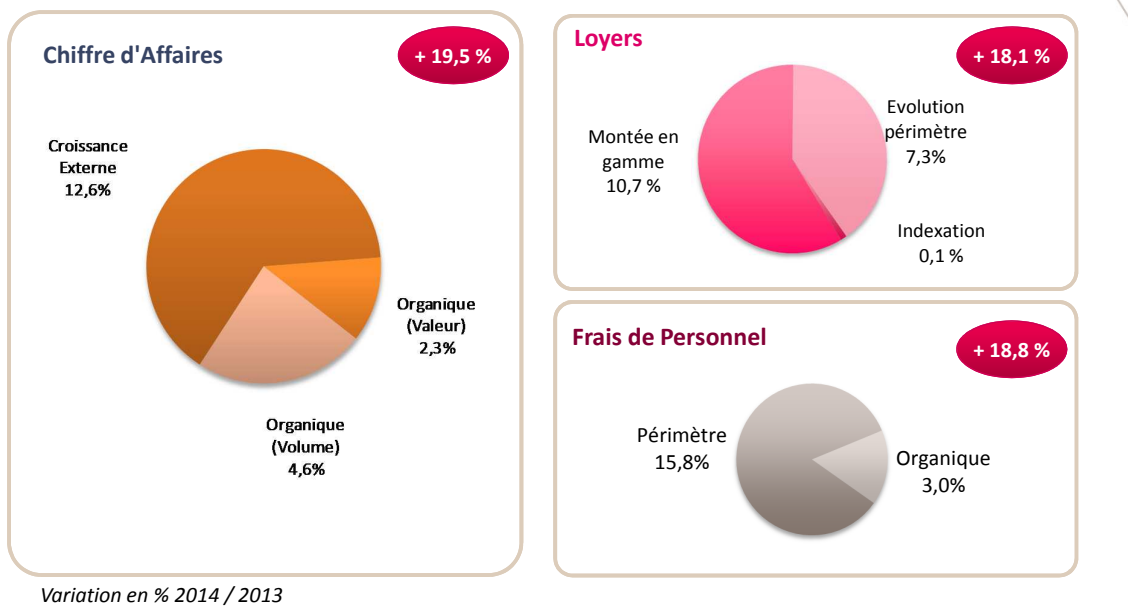
Chiffre d'affaires	2014		2013		Variation Totale	Croissance Organique des secteurs	Contribution à la Croissance organique de l'ensemble
	En M€	% CA	En M€	% CA			
Long Séjour	198,5	65,7 %	171,5	67,9 %	15,7 %	7,8 %	5,3 %
Moyen Séjour	102,5	33,9 %	80,6	31,9 %	27,2 %	4,7 %	1,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>301,9</b>	<b>100 %</b>	<b>252,6</b>	<b>100 %</b>	<b>19,5 %</b>	<b>6,9 %</b>	<b>+6,9 %</b>

22

## ANALYSE DES CHARGES LOYER/FRAIS DE PERSONNEL



Une saine gestion dans une période de croissance et d'intégration



23

## FOCUS RÉGIME DE CROISIÈRE



Des marges au rendez-vous

Parc	Régime de Croisière		Autres Établissements		
	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2014	
Nombre d'établissement / Total	35/59	37/66	24/59	29/66	
Nombre de lits	3 421	3 675	1 886	2 627	
CA Exploitation	193,5	216,5	58,6	84,5	
EBITDAR / CA	28,9 %	28,7 %	12,8 %	15,6 %	≠ 13 points
EBITDA	25,9	30,4	0,2	1,0	
Capex*	3,8	3,4	1,7	1,9	
Capex/CA	2,0 %	1,6 %	2,9 %	2,2 %	
EBITDA/Capex	x 6,8	x 9,1	x 0,1	x 0,5	
ROC	22,9	26,1	(0,8)	(1,4)	
Marge opérationnelle courante en % CA	11,8 %	12,0 %	-1,4 %	-1,6 %	≠ 14 points

\* capex retraités des investissements en lits médicalisés financés dans le cadre des enveloppes de soins.

Un modèle d'exploitation solide et pérenne

24

## DES NIVEAUX DE MARGE DIFFERENCES SELON L'AVANCEMENT DES RESTRUCTURATIONS



En M€	Exploitation		Long séjour		Moyen Séjour	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Exercice	2014	2013	2014	2013	2014	2013
EBITDAR	78,1	64,4	55,1	45,2	20,2	18,1
Marge	25,9 %	25,5 %	27,7 %	26,3 %	19,7 %	22,5 %
Variation de marge	+38 pb		+140 pb		-278 pb	
Nb lits exploités au 31/12/14	6 302		4 544		1 758	
Parc en croisière fin 2014 ( % total)	3 675 (58 %)		2 741 (60 %)		934 (53 %)	
Rappel Parc en croisière début 2014 ( % total)	3 421 (64%)		2 741 (69%)		680 (50%)	

25

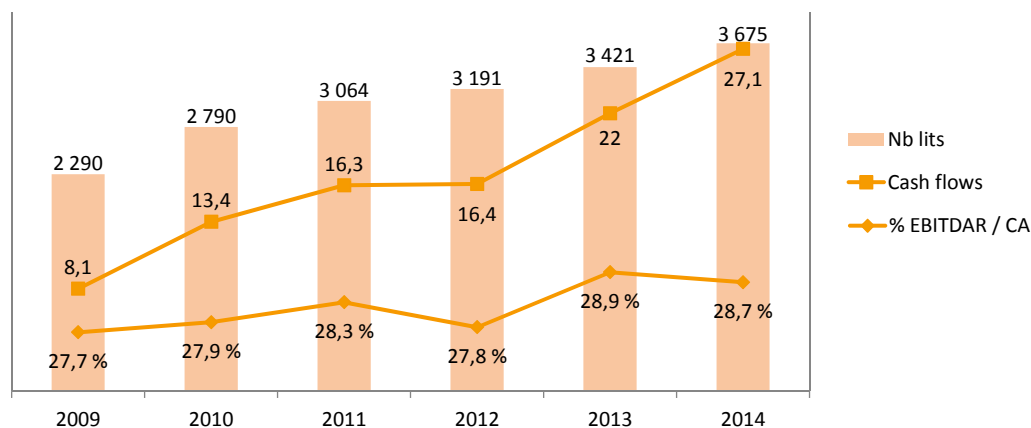
### Différentiel de marge impacté par les restructurations en cours

- EBITDAR Moyen Séjour de 19,7 %
- EBITDAR Long Séjour de 27,7 %

## VERS UN CHANGEMENT DE DIMENSION



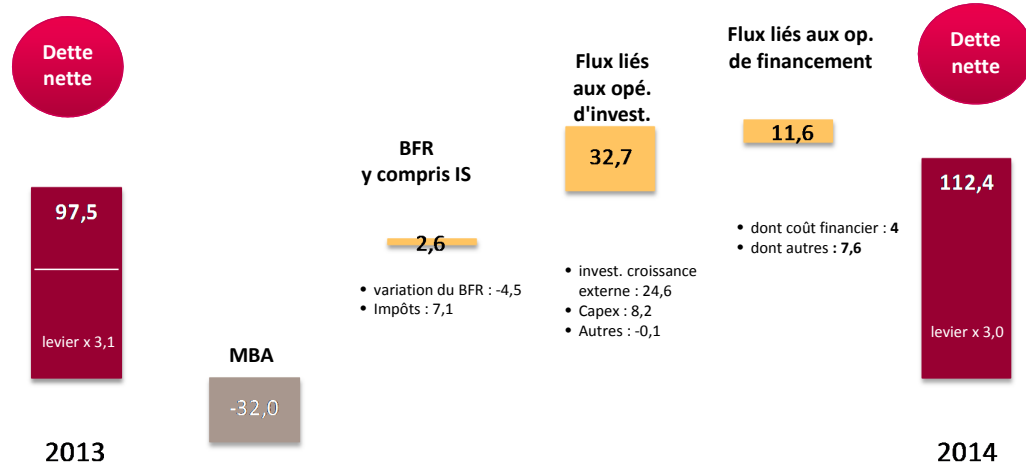
Une performance du régime de croisière solidement ancrée



26

**Un socle de lits matures en progression qui soutient la trajectoire de croissance**

## VARIATION DE L'ENDETTEMENT NET EXPLOITATION



27

- Un levier et un gearing Exploitation stables sur un an et en pilotage renforcé
- Levier 2014 de x 2,98
- Gearing 2014 de 107 %

## DETTE NETTE GROUPE / IMMOBILIERE



Immobilier	Dettes	Actifs	Commentaires
Exploitation	VCN		
crédits location	27	27	actifs amortissables (selon IAS 17)
crédits promotion	30	32	écart actif/passif = marges immobilières et factures non parvenues
portage immobilier	81 <sup>(1)</sup>	69	écart actif/passif = études et encours non cessibles à leur stade d'avancement
revolving net de trésorerie	36 <sup>(1)</sup>	74	valeur comptable <sup>(2)</sup> des actifs en restructuration
prêts amortissables	60	144	valeur comptable <sup>(2)</sup> des actifs en croisière
autres dettes (cautions résidents...)	16	0	
<b>TOTAL 31/12/2014</b>	<b>251</b>	<b>347</b>	Dettes adossées à des actifs sans risque

28

(1) : dont ORNANE : 50 M€

(2) : Actifs non réévalué à leur juste valeur

## SYNTHÈSE 2014



- **Croissance forte de l'EBITDA:** + 20 % pour l'ensemble, +26 % en Exploitation dans un contexte d'ouvertures (EHPAD) et d'intégrations (EHPAD, SSR) multiples
- **Robustesse du régime de croisière** avec une marge d'EBITDAR de 28,7 %
- **Solidité de la structure financière**, la baisse de la dette immobilière prévue au S2 2014 se reportant au S1 2015 avec d'importantes cessions

29

Un plan de croissance ambitieux, une exécution maîtrisée

## PERSPECTIVES



### 2015

- Un objectif chiffre d'affaires Exploitation à 345 M€
- Une croissance organique revue à [3.5 %-4.0 %] *en incluant la baisse des tarifs sanitaires*
- Un parc en régime de croisière de 4 287 lits
- Un EBITDAR régime de croisière de 27.5 % du CA *en incluant la baisse des tarifs sanitaires*
- 300 emplois nets supplémentaires
- Un levier financier (\*) fin 2015 de 3.25
- Un réservoir de croissance fort de 2 850 lits

(\*) Dette nette Exploitation/ EBITDA consolidé

30

un plan stratégique en marche



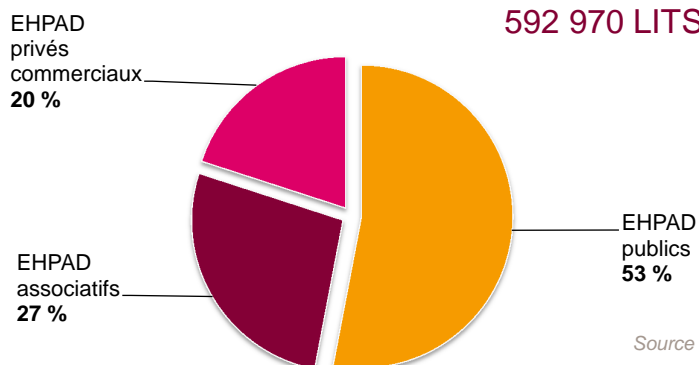
## PERENNISER ET STRUCTURER L EXISTANT

Segmenter l'offre médico sociale  
Modéliser l'offre sanitaire  
Renforcer et adapter la GRH

31

## LITS ET PLACES EHPAD

7 272 ÉTABLISSEMENTS  
592 970 LITS ET PLACES



Source : DREES 2013

- Forte représentation du secteur public & associatif
- Absence de nouvelles autorisations vu le déficit de l'Assurance Maladie
- Vieillesse et obsolescence du parc d'établissements
- Recomposition et élargissement de l'offre de services
- Des opportunités multiples pour des opérateurs structurés et expérimentés

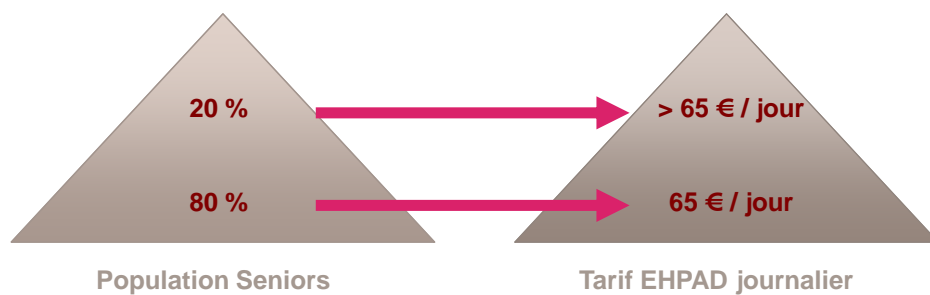
32

## PÉRENNISER ET STRUCTURER L'EXISTANT



### Segmenter l'offre médicosociale

- une proposition LNA en adéquation avec les besoins et les capacités des séniors



33

**Accompagner par une offre plus fine l'évolution des contraintes**

## PÉRENNISER ET STRUCTURER L'EXISTANT



### Segmenter l'offre médico-sociale

- EHPAD Confort : des étés accessible au plus grand nombre
  - Un prix hébergement d'environ 65 euros ttc / jour
  - Un cahier des charges immobilier en adéquation
  - Une offre de services en rupture, respectueuse en tout point du projet LNA

Une proposition entendue et appréciée par les pouvoirs publics

34

**4 ouvertures sur 2014**

## PÉRENNISER ET STRUCTURER L'EXISTANT



### VILLA AMÉLIE

Saint-Rogatien

L'établissement d'hébergement  
pour personnes âgées dépendantes selon



35

## PÉRENNISER ET STRUCTURER L'EXISTANT



### VILLA OCÉANE

Belz

L'établissement d'hébergement  
pour personnes âgées dépendantes selon



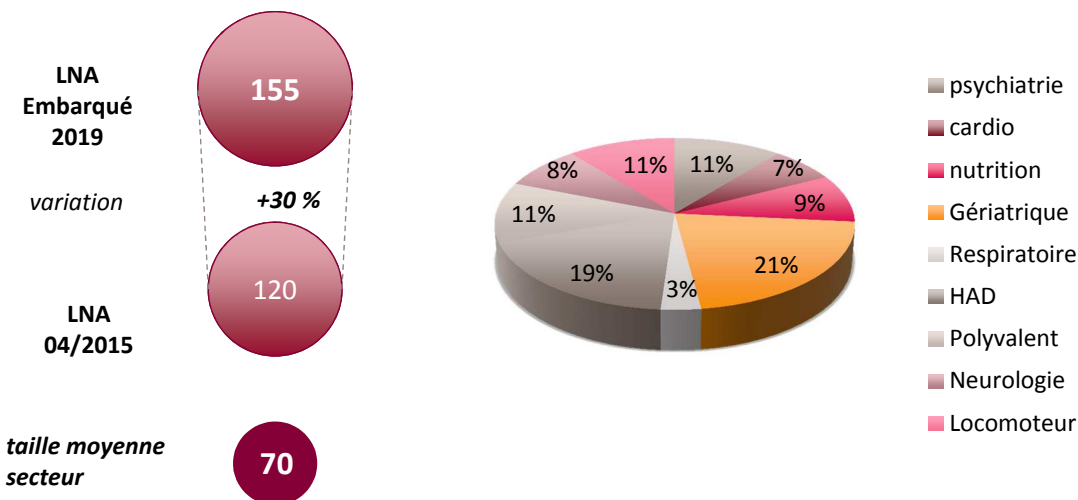
36

## PÉRENNISER ET STRUCTURER L'EXISTANT



### Modéliser l'offre sanitaire

#### Évolution de la taille moyenne LNA



37

Des établissements incontournables dans leurs territoires

## PÉRENNISER ET STRUCTURER L'EXISTANT



### Modéliser l'offre sanitaire:

- HAD : une prise de position stratégique (passage de 75 à 355 patients par jour)
- Rappel sur l'HAD:
  - Maillon **le plus technique** et lourd de la prise en charge à domicile
  - Les principales pathologies prises en charge en HAD sont : la cancérologie, traitements post chirurgicaux complexes, maladies infectieuses graves, onco-pédiatrie, obstétrique, pathologies neurodégénératives
  - L'HAD est soumis aux mêmes **obligations qu'un établissement hospitalier** et même modalités de financement que le MCO
  - Une équipe hospitalière au chevet du patient (à domicile et dans tous établissements médico-sociaux)
  - Une **permanence médicale** et paramédicale assurée **7 jours/7**

38

## PÉRENNISER ET STRUCTURER L'EXISTANT



- Hospitalisation de jour (ambulatoire) : des alternatives à l'hospitalisation complète

Spécialités	Places 2015	Places 2019	Part de chaque spécialité en 2019/capacité totale de la spécialité
Neurologique	15	30	19,1%
Gériatrique	25	50	12,2%
Cardiologique	15	15	11,8%
Nutrition	15	30	13,5%
Locomoteur	60	60	28,6%
Polyvalent	15	15	6,6%
Psychiatrie	25	27	12,8%

39

## PÉRENNISER ET STRUCTURER L'EXISTANT



### Renforcer et adapter la GRH

- LNA Formation : une école pour fédérer un réseau de professionnels
  - impulser la transmission des savoir-faire,
  - valoriser la compétence et l'engagement,
  - consolider l'esprit d'équipe,
  - diffuser la culture d'entreprise
- Des formations transverses et métiers:
  - Bienveillance, PRAP, Snoezelen, ..
  - Management, hôtellerie,...

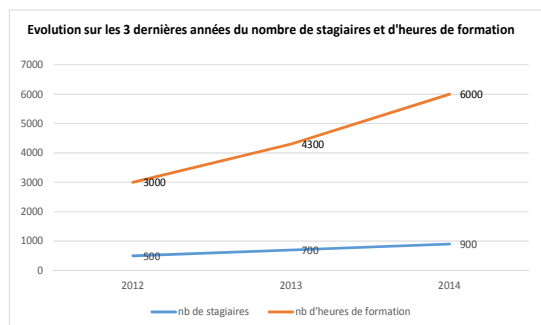
40

## PÉRENNISER ET STRUCTURER L'EXISTANT



### Renforcer et adapter la GRH

- 50 formateurs pour plus de 6 000 heures dispensées en 2014 à environ 900 collaborateurs



41

### Un dialogue social constructif

- Accords d'intéressement : productivité, valeur ajoutée, taux d'absentéisme

**Des collaborateurs soudés , passionnés et motivés**

## 1<sup>RE</sup> ANNÉE PLEINE DU PLAN STRATÉGIQUE



### POURSUIVRE LE DEVELOPPEMENT

Densification des territoires

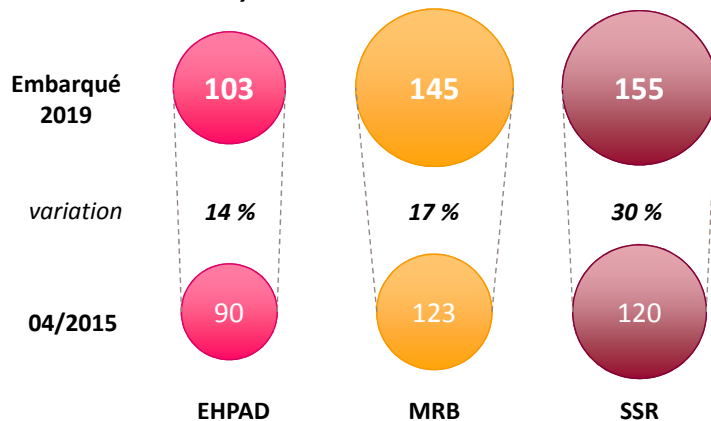
42

## VERS UN CHANGEMENT DE DIMENSION



Une concentration vers des établissements de plus grande capacité

### Évolution de la taille moyenne



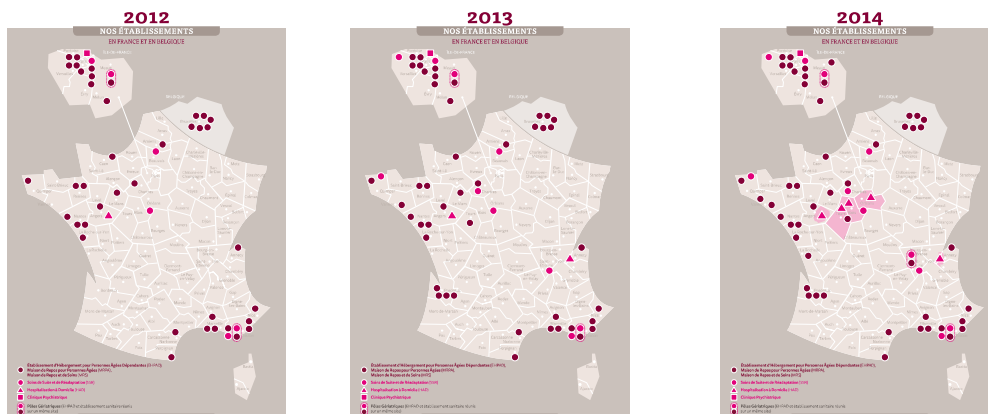
43

Un choix majeur

## POURSUIVRE LE DEVELOPPEMENT



Une densification ciblée des territoires



44

Une couverture améliorée des 2 métiers

# SOMMAIRE



1 – Le Noble Age Groupe

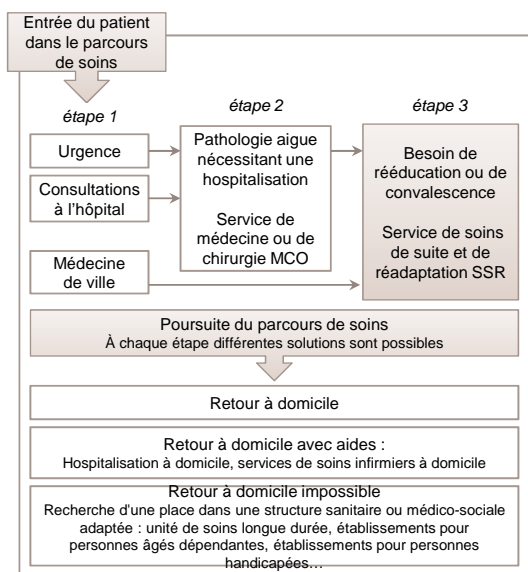
2 – 1<sup>ère</sup> année pleine du plan stratégique Grandir Ensemble

**3 – Perspectives**



45

# PARCOURS DE SANTÉ DES PATIENTS



## Coût de prise en charge d'un patient

	en prix de journée	PJ	x coût EHPAD
MCO (Hôpital)	250-4.000€ moy 750€		x 21,4
SSR	100-400€ moy. 180€		x 5,1
HAD	160-500€ moy 195€		x 5,6
EHPAD	35€		x 1
Médecine de Ville	23-100€ moy 30€		x 0,9

46

**Un enjeu de santé publique et un défi économique**

## PERSPECTIVES



### Une conjugaison du contexte économique contraint et des progrès médicaux

- Besoins de rationalisation
- Adaptation et coût de la prise en charge
- Une transformation en cours du système de santé
  - une opportunité pour un opérateur mature et performant
  - une réponse adaptée, des savoir-faire éprouvés et reconnus sur la recomposition de l'offre

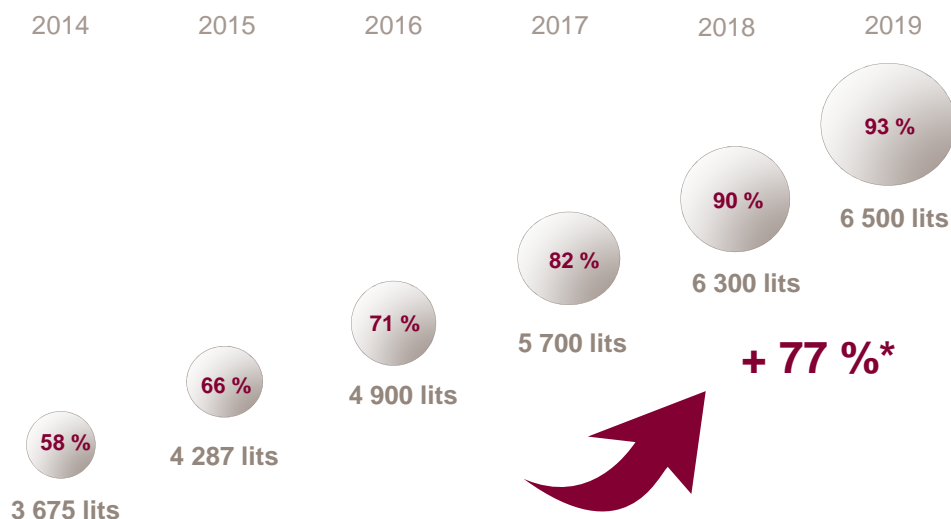
47

« Le bon patient, au bon endroit, au bon moment, au bon coût »

## PERSPECTIVES



### Transformation du parc existant en régime de croisière



48

• : % de lits en régime de croisière  
(nb lits en croisière sur l'exercice / nb de lits exploités en fin de période)



**2019**

- Un chiffre d'affaires Exploitation > 400 M€ sur le parc existant
- Une croissance organique de 4 % sur la période
- Un parc en régime de croisière > 6 500 lits
- Un levier sur la MOP lié à la transformation du parc
- 1 000 emplois supplémentaires

49

**Un plan stratégique en marche**



**MERCI DE VOTRE  
ATTENTION**

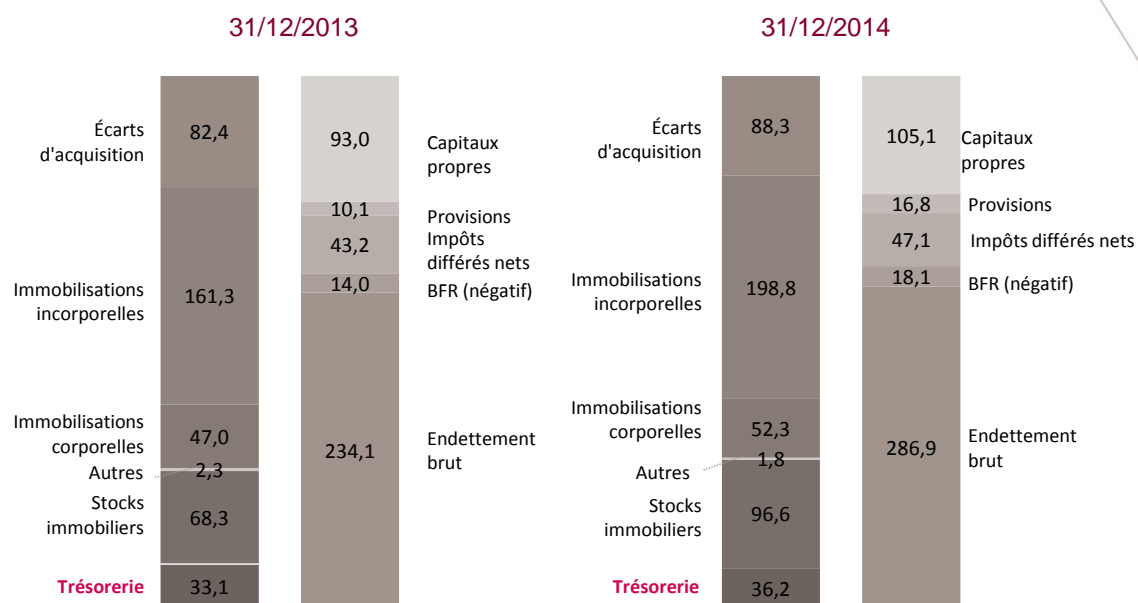
50



# ANNEXES

51

## BILAN EXPLOITATION + IMMOBILIER



52

## COMPTE DE RÉSULTAT RETRAITÉ DE L'ORNANE



<i>En millions d'euros</i>	2014	2013	Var
<b>Résultat net part du groupe</b>	7,03	7,72	-0,69
Intérêts courus sur Ormane*	0,50	1,11	-0,61
Amortissement des frais d'émission*	0,05	0,08	-0,03
Amortissement du dérivé incorporé	1,17	1,14	+0,03
Variation de la juste valeur du dérivé incorporé	4,73	-0,31	+5,04
Produits de trésorerie	-0,31	-0,56	+0,25
Impôt différé	-2,12	-0,51	-1,61
<b>Impact net</b>	<b>4,03</b>	<b>0,96</b>	<b>+3,07</b>
<b>Résultat net part du groupe ajusté des effets de l'ORNANE</b>	<b>11,06</b>	<b>8,68</b>	<b>+2,38</b>

\* Part de l'ORNANE non affectée

53

## STRUCTURE DE LA DETTE OPTIMISÉE



Dette Exploitation	31/12/2014	31/12/2013
1 - Coût de la dette brute Exploitation	2,5 %	3,1 %
2 - Maturité de la dette Exploitation amortissable / totale	6,2 ans / 3,4 ans	6,3 ans / 3,6 ans
3 - Frais Financiers Exploitation / EBITDA Exploitation <sup>(1)</sup>	11 %	13 %
Dette Groupe	31/12/2014	31/12/2013
4 - Coût de la dette brute Groupe	2,8 %	3,2 %
5 - Frais Financiers / EBITDA <sup>(1)</sup>	23 %	22 %
Trésorerie et crédits disponibles	31/12/2014	31/12/2013
6 - Trésorerie nette Exploitation	29,1	29,1
7 - Ligne de crédit utilisée/disponible	98,4 / 5,7	62,1 / 1,9
Covenants bancaires	31/12/2014	31/12/2013
8 - Gearing Groupe retraité des actifs cessibles	x 1,42	x 1,28
9 - Gearing Exploitation	x 1,07	x 1,07
10 - Dette Nette Exploitation / EBITDA Groupe	x 3,0	x 3,1

54

(1) hors effet du dérivé des ORNANE (coût amortissement et variation de juste valeur)

## TFT SIMPLIFIÉ ET TRÉSORERIE



En millions d'euros	2014	2013	Variation en valeur
Trésorerie à l'ouverture N-1	31,8	55,3	-23,5
<b>OPÉRATIONS D'ACTIVITÉS</b>	<b>6,8</b>	<b>23,4</b>	<b>-16,6</b>
Marge brute d'autofinancement retraitée	34,2	31,2	3,0
Dont Exploitation	32,0	26,3	5,7
Variation du besoin en fonds de roulement y compris décaissement IS	-27,4	-7,8	-19,6
<b>OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>-32,7</b>	<b>-61,8</b>	<b>29,1</b>
Investissements de développement	-24,6	-54,5	29,9
Investissements de maintien	-8,2	-7,0	-1,2
Autres variations	0,1	-0,3	0,4
<b>OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>29,6</b>	<b>15,0</b>	<b>14,6</b>
Encaissement provenant d'emprunt	59,0	43,4	15,6
Remboursement des emprunts	-21,5	-19,8	-1,7
Crédit promotion	0,4	1,8	-1,4
Coût financier net payé	-7,2	-5,5	-1,7
Autres	-1,1	-4,9	3,8
Trésorerie à la clôture au N	35,5	31,8	3,7
Dont Exploitation	29,1	29,1	0,0

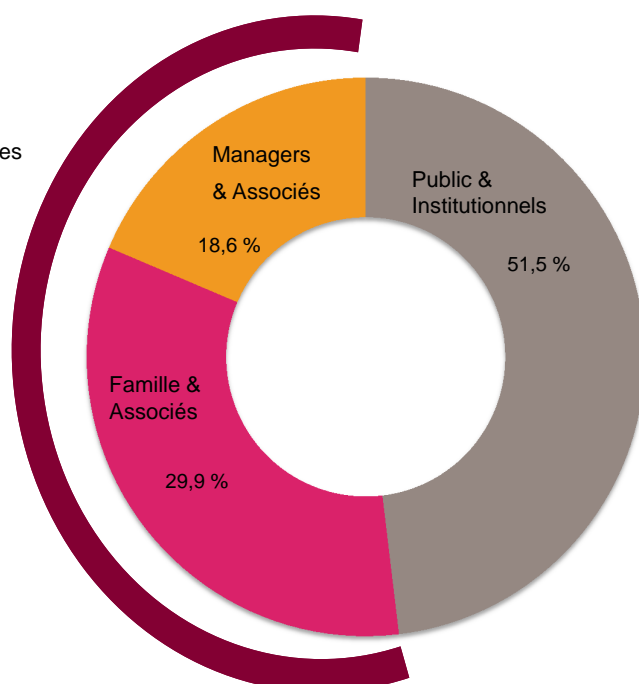
55

## RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31/12/2014



Membres du  
Pacte d'actionnaires

48,5 %



56

## GLOSSAIRE



### ARS

- Agence Régionale de Santé

### CRAM

- Caisse Régionale d'Assurance Maladie

### CNSA

- Caisse Nationale Solidarité Autonomie

### Deal flow sécurisé

- Reprises, créations et/ou extensions

### Dispositifs médicaux

- Matériel et les fournitures médicales prescrites du type : lits médicalisés, lève-malade, verticalisateur, pansements, seringues, nutriments...

### Dotation pathos :

- La formule de calcul est la suivante :  
Tarif en vigueur \* Nombre de lits autorisés \* (GMP + PMP \* 2,59)
- Avec :
  - GMP = Gir Moyen Pondéré (= charge moyenne de l'établissement pour la dépendance)
  - PMP = Pathos Moyen Pondéré (= charge moyenne de l'établissement pour les soins)

57

## GLOSSAIRE



### EBITDA

- Résultat opérationnel avant dotations aux amortissements et provisions

### EBITDAR

- Résultat opérationnel avant dotations aux amortissements, provisions et loyers

### EHPAD

- Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

### Établissements en régime de croisière

- Immobilier agrandi (si besoin) et remis à neuf, avec 100 % de sa capacité autorisée
- Organisation humaine et méthode de gestion aux standards du Groupe

### Établissements en restructuration ou en phase d'ouverture

- Établissements repris ou ouverts depuis environ 1 an
- Travaux en cours de rénovation et/ou agrandissement
- Mise en œuvre des standards du Groupe

### Gérontocroissance

- Augmentation du nombre de personnes âgées dans cette population (quantité)

58

## GLOSSAIRE



### GMP

- Groupe iso-ressource Moyen Pondéré (évaluation de la dépendance)

### HAD

- Hospitalisation A Domicile

### MAD :

- Maintien A Domicile

### MRPA

- Maison de Repos pour Personnes Agées

### ORNANE

- Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes

### PMP

- Pathos Moyen Pondéré (évaluation des soins techniques requis)

### PMR

- Personne à Mobilité Réduite

### PUI

- Pharmacie à Usage Intérieur

### Reprise en cours d'exercice

- Établissements qui n'étaient pas présents au 1<sup>er</sup> Janvier N
- Créations ouvertes en cours d'exercice

### RFP

- Rentabilité des fonds propres, se mesurant par le rapport résultat net/capitaux propres. Elle est égale à la somme de la rentabilité économique et de l'effet de levier

59

## GLOSSAIRE



### ROCE d'exploitation

- Return On Capital Employed ou retour sur capitaux investis se mesurant par le rapport résultat d'exploitation (avant ou après impôt) / capitaux investis (capitaux propres + dettes nettes).

### SI

- Système d'information

### SSIAD

- Services de Soins Infirmiers A Domicile

### SSR

- Soins de Suite et Réadaptation,

### Tarif Soins Global

- En EHPAD, c'est la prise en charge par le budget de l'EHPAD des honoraires des intervenants libéraux extérieurs que sont les médecins généralistes, kiné, orthophonistes, frais de radiologie et de laboratoire.

### T2A

- Tarification à l'Activité

### USLD

- Unité de Soins de Longue Durée

60