

## SOMMAIRE



### 1 – Le Noble Age au 1<sup>er</sup> semestre 2014

2 – Résultats financiers

3 – Perspectives

3

## LE NOBLE AGE, 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.

4

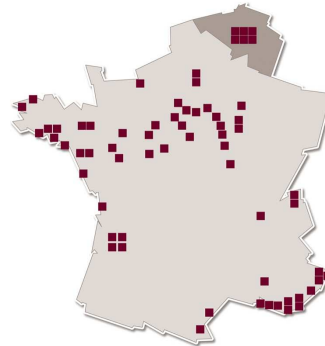
## LNA, SOIGNER ET PRENDRE SOIN



### UN GROUPE CRÉATEUR DE VALEUR

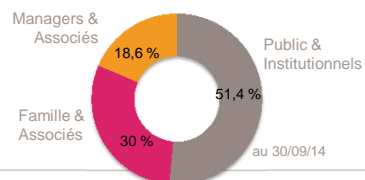
- Une offre innovante à haute valeur ajoutée médicale
- Un engagement fort auprès des pouvoirs publics locaux et nationaux
- Création de 300 emplois nets/an
- Un rôle économique et social sur tous les territoires d'implantation
  - 100 M€/an d'investissement

### UN ANCRAGE TERRITORIAL FORT



**5 674 lits exploités**  
Au 30/09

### UN ACTIONNARIAT IMPLIQUÉ



5

## LE NOBLE AGE AU PREMIER SEMESTRE 2014



Une trajectoire de croissance confirmée

Une forte hausse des résultats

Une offre toujours plus innovante

Une intégration des opérations de développement de 2013 (800 lits)

Un plan de livraison immobilier respecté

**Une capacité prouvée d'intégrer un développement intensif**

6

## GRANDIR ENSEMBLE 2017, UN PLAN AUDACIEUX



### Les Valeurs d'une entreprise familiale

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

7

## GRANDIR ENSEMBLE 2017, UN PLAN AUDACIEUX



### 4 Axes stratégiques

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

8

## GRANDIR ENSEMBLE 2017, UN PLAN AUDACIEUX



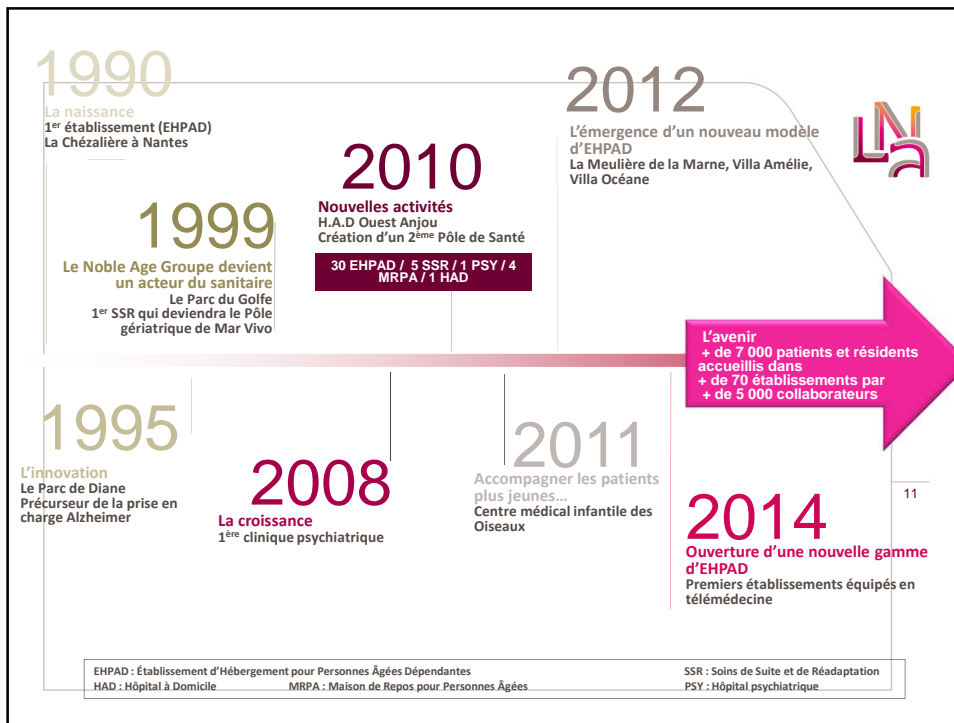
### La Mission de LNA

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

9

—  
Une offre toujours plus innovante





**1 . Une capacité prouvée à formaliser la gamme de services et à la mettre en œuvre**

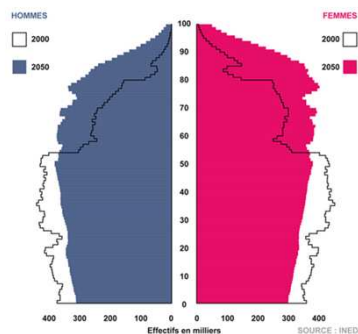
12

## UNE REPONSE À APPORTER À L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE



- En 2050, un Français sur 3 aura plus de 60 ans, contre 1 sur 5 en 2005.
- Entre 2011 et 2050, la proportion des + de 75 ans >15% (soit 11 millions de personnes).
- Les + de 80 ans devraient être multipliés par 2,5 soit + de 11% de la population totale contre 5% aujourd'hui

Source INSEE



Pyramide des âges en 2000 et 2050

## UNE ÉVOLUTION DU PARC DES EMS\* CONNUE



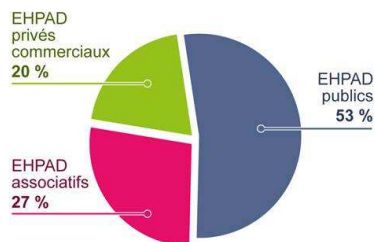
40% des ESMS\* seront à restructurer dans la prochaine décennie.

Coût estimé à 11,7 Mds€ pour 116 000 lits

Taille moyenne :

- Publics : 82 lits (+100 lits pour public hospitalier)
- Associatif : 71 lits
- Privés commerciaux : 70 lits

Source CNSA



SOURCE : DREES 2013

Lits et places EHPAD

7 272 établissements / 592 970 lits et places

## UNE FORMALISATION DES GAMMES DE SERVICES ET UNE CAPACITÉ A LA METTRE EN ŒUVRE



### Contexte :

- Répondre aux besoins par le lancement d'une nouvelle gamme
- Nécessité de définir des critères de niveaux services par gamme

### Objectif :

- Définir des niveaux de gammes en EHPAD, des critères de services par gamme pour positionner les établissements et les faire progresser pour offrir le meilleur rapport qualité prix possible

### Approche :

- Avoir des critères de services par gamme formalisés et progressivement déployés puis audités

15

## UNE CAPACITÉ PROUVÉE À FORMALISER LA GAMME DE SERVICES ET À LA METTRE EN ŒUVRE



### • Une nouvelle gamme d'EHPAD accessibles au plus grand nombre

#### DES CRITÈRES STRICTS

- Tarif hébergement de 65€ TTC
- Taille : 125 lits répartis en 5 unités de vie
- Habilitation partielle ou non à l'aide sociale (selon la position du CG et le tarif proposé)  
Un prix de foncier plafonné à 8 % du montant de l'opération
- Coût de construction < à 1 500 €/m<sup>2</sup> pour un loyer compris entre 16 et 17 % du CA (quand EHPAD en dotation partielle)
- Masse salariale autour de 50 % du CA (quand EHPAD en dotation partielle)

► Un parc installé de 625 lits de ce type sous 2 ans, dont 500 exploités fin 2014

**Une réponse au cœur de la demande  
un nouveau moteur de développement**

16

## UNE CAPACITÉ PROUVÉE À FORMALISER LA GAMME DE SERVICES ET LA METTRE EN ŒUVRE



### ▪ Villa Océane



1

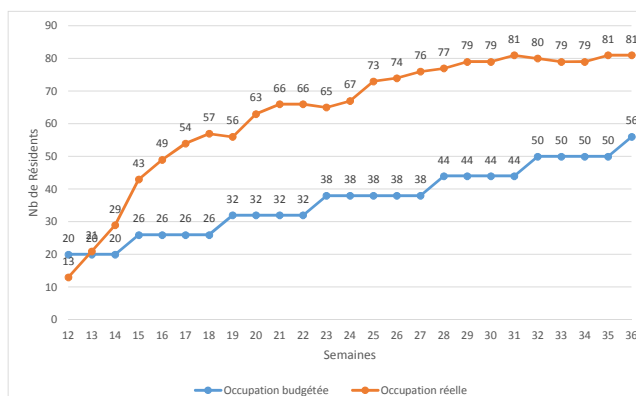
17

## UNE CAPACITÉ PROUVÉE À FORMALISER LA GAMME DE SERVICES ET LA METTRE EN ŒUVRE



- Des premiers retours explicites

Synthèse occupation Villa Océane



18

## UNE CAPACITÉ PROUVÉE À FORMALISER LA GAMME DE SERVICES ET LA METTRE EN ŒUVRE



### ▪ Villa Amélie



1

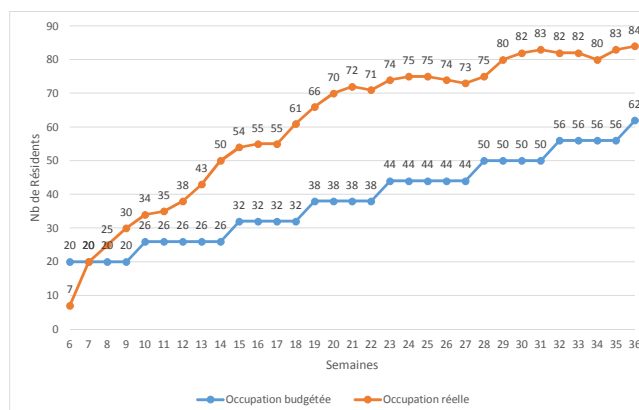
19

## UNE CAPACITÉ PROUVÉE À FORMALISER LA GAMME DE SERVICES ET LA METTRE EN ŒUVRE



### • Des premiers retours explicites

*Synthèse occupation Villa Amélie*



20



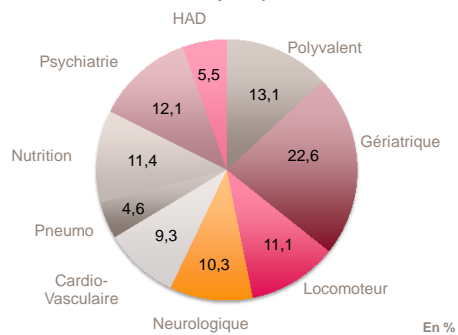
## 2 . Une offre de spécialités élargie

21

## UNE OFFRE DE SPÉCIALITÉS ÉLARGIE



87% de l'offre sanitaire déjà spécialisée



22

### Une valeur ajoutée indispensable

1. Réponse aux besoins
2. Intégration dans les filières
3. Montée en compétences



## Un plan 2014 de livraisons soutenu et respecté

### 1<sup>ER</sup> SEMESTRE

**Villa Amélie** – St Rogatien (17) – EHPAD –  
Construction neuve – réception en février



**Villa Océane** – Belz (56) – EHPAD –  
Construction neuve - Réception en Mars



**Siège social du Noble Age** – Vertou (44) –  
Construction neuve – Réception en Avril



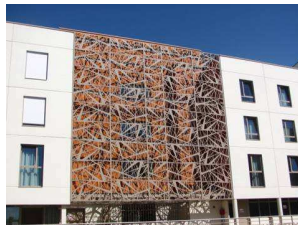
**Villa des Collettes** – Cagnes sur Mer (06) –  
EHPAD – Construction neuve – Réception en Juillet



## 2ÈME SEMESTRE



**Les Jardins d'Hermine** – Rennes (35) – EHPAD – Construction neuve – Réception programmée en Septembre



**Le Monthéard** – Le Mans (72) – EHPAD – Extension et réhabilitation de l'établissement existant – Réception programmée en Septembre



**MSE** – Epinay sur Seine (93) – Clinique psychiatrique – Extension et réhabilitation de l'établissement existant – Réception programmée en Septembre



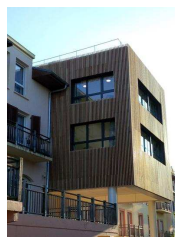
**Les Jardins d'Olonne** – Olonne sur Mer (85) – EHPAD – Création d'un accueil de jour – Réception programmée en Septembre

25

## 2ÈME SEMESTRE



**La Meulière de La Marne** – La Ferté sous Jouarre (77) – EHPAD - Construction neuve – Réception programmée en Septembre



**Résidence des Sources** – Evian (74) – EHPAD - Extension et réhabilitation de l'établissement existant – Réception en Octobre



**La Chézalière** – Nantes (44) – EHPAD – Extension et réhabilitation de la Résidence existante – Réception en Décembre



**Ger'Home** – Courbevoie (92) – EHPAD – Réhabilitation de la Résidence existante – Réception en Décembre

26

## 2<sup>ÈME</sup> SEMESTRE



**Berlaymont** – Waterloo (Belgique) – MRPA –  
Construction neuve – Réception en Décembre



**Les Mimosas** – Narbonne (11) – EHPAD – Extension  
et réhabilitation de la Résidence existante –  
Réception de l'extension en Décembre

27

## SOMMAIRE



1 – Le Noble Age au 1er semestre 2014

**2 – Résultats financiers**

3 – Perspectives

28

## FAITS MARQUANTS S1 2014



- Une croissance d'activité conforme au plan de marche
  - Parc en croisière en croissance régulière (+7 % sur un an) à 3 648 lits
  - Croissance interne et externe soutenue → Chiffre d'affaires Exploitation : + 24,1 %
  - Dynamique des métiers → hausse de CA > 10 % dans chacun des secteurs
  - Mix d'activité équilibré → CA EHPAD / Sanitaire réparti entre 2/3 – 1/3
  
- Des résultats et des marges robustes à mi- année
  - Marge d'EBITDAR Régime de croisière de 28,4 % qui conforte la marge Exploitation à 25,5 %
  - EBITDA Exploitation en progression sur un an de + 29,4 %
  - Rentabilité opérationnelle de 7,0 % du CA (+100 bp)
  - Résultat Net Exploitation en hausse de + 28,7 %

29

## FAITS MARQUANTS S1 2014



- Une structure financière optimisée
  - Coût de l'endettement de 3,0 % (-20 bp)
  - Levier maîtrisé de x 2,9 (dette nette exploitation / EBITDA)
  - Financements sécurisés
  
- Un modèle résilient site par site
  - Marge brute d'autofinancement Exploitation en hausse de +36 %
  - Capex à moins de 3 % du CA (1,5 % en croisière)
  
- Un levier de croissance et de performance
  - 44 % du parc autorisé à mettre en régime de croisière (soit + 2 800 lits)

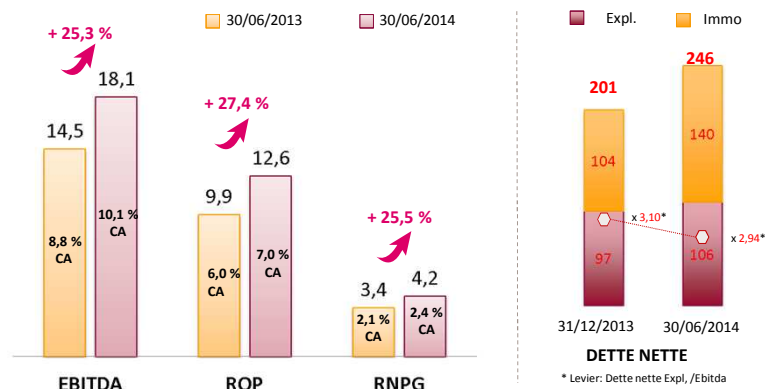
30

## 2014, LE GROUPE EN SYNTHÈSE



### Croissance forte des résultats et progression des marges

En millions d'€



31

## COMPTE DE RÉSULTAT S1 2014 EXPLOITATION + IMMOBILIER



### Une croissance forte des marges et des résultats

- EBITDAR Groupe à 21,1 % du CA en progression de + 226 bp
- Progression du Résultat Opérationnel de +27,4 % pour une marge opérationnelle de 7,0 % du CA

En millions d'euros	30/06/2014	30/06/2013	Variation
Chiffre d'affaires	180,5	164,2	9,9 %
EBITDAR*	38,1	30,9	23,1 %
<i>EBITDAR en % du CA</i>	21,1 %	18,8 %	226 bp
EBITDA	18,1	14,5	25,3 %
Résultat Opérationnel Courant	12,7	11,3	12,3 %
<i>Marge Opérationnelle Courante</i>	7,0 %	6,9 %	15 bp
Résultat opérationnel	12,6	9,9	27,4 %

32

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

## COMPTE DE RÉSULTAT S1 2014 EXPLOITATION + IMMOBILIER



### Forte progression du résultat net

En millions d'euros	30/06/2014	30/06/2013	Variation ( %)
Résultat opérationnel	12,6	9,9	27,4 %
Coût de l'endettement financier net	(4,3)	(3,4)	27,4 %
Autres produits et charges financiers	(0,1)	(0,2)	-21 %
Variation de la juste valeur du dérivé incorporé	(1,1)	0,2	
Résultat avant impôt	7,1	6,5	9,0 %
Charge d'impôt	(2,9)	(3,1)	-5,6 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	4,2	3,5	22,1 %
Résultat net part du groupe	4,2	3,4	+25,5 %
Résultat net part groupe en % du CA	2,35 %	2,06 %	29 bp
RNPG retraité des droits d'attribution ORNANE	5,3	3,2	+65,0 %

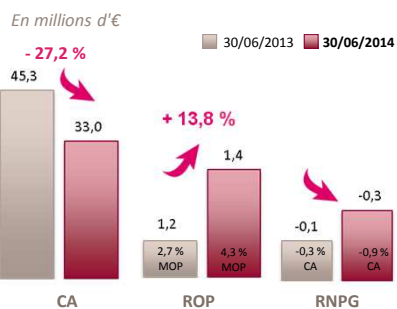
33

(1) Moindre effet de la variation de la juste valeur de l'option de l'ORNANE.

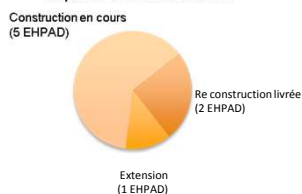
## S1 2014, IMMOBILIER EN SYNTHÈSE



- Activité immobilière de 33M€ attendue en forte accélération au S2
- Marge immobilière limitée à 4,3 % pour préserver l'intérêt de l'exploitant
- Préparation d'une vingtaine de livraisons sur la période 2014-2017



### Poursuite de la transformation du parc d'EHPAD au S1 2014



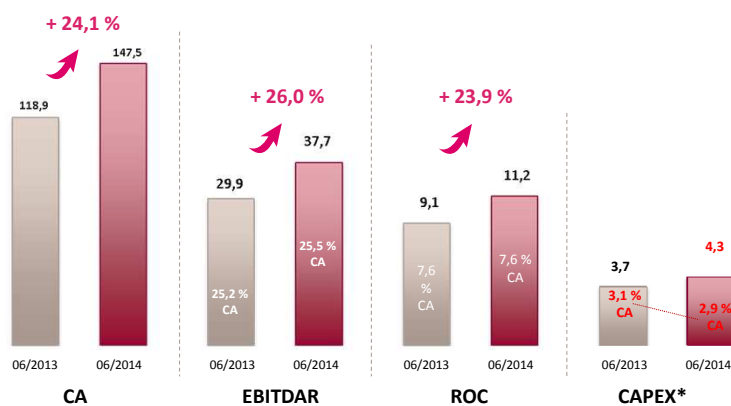
34

## S1 2014, EXPLOITATION EN SYNTHÈSE



### Forte amélioration de la performance opérationnelle

En millions d'€



35

\* Investissements de maintien

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



En millions d'euros	30/06/2014	30/06/2013	Variation ( % )
Chiffre d'Affaires	147,5	118,9	24,0 %
EBITDAR	37,7	29,9	26,0 %
EBITDA	15,6	12,0	29,4 %
Résultat Opérationnel Courant	11,2	9,1	23,9 %
Éléments non courants	-	(0,4)	
Résultat Opérationnel	11,2	8,7	29,3 %
Résultat Financier	-3,7	2,3	65,9 %
Résultat avant Impôt	7,5	6,4	16,8 %
RNPG	4,5	3,5	28,7 %
RNPG retraité des droits d'attribution	5,6	3,4	66,7 %

36

- Croissance soutenue des indicateurs de résultat : EBITDA + 29,4 %
- RNPG retraité de l'effet du dérivé de l'ORNANE en hausse de + 67 %

## CHIFFRE D'AFFAIRES EXPLOITATION



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

- Croissance de l'activité du long séjour de + 15,0 %
- Hausse de l'activité sanitaire de + 46,4 %

Chiffre d'affaires	S1 2014		S1 2013		Variation Totale	Croissance Organique	Répartition de la Croissance Organique
	En M€	% CA	En M€	% CA			
Long Séjour	95,9	65,0 %	83,3	70,1 %	15,0 %	5,9 %	4,2 %
Moyen Séjour	51,5	34,9 %	35,2	29,6 %	46,4 %	8,8 %	2,6 %
Autres	0,1	0,1 %	0,4	0,3 %	-58,7 %	N/S	-0,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>147,5</b>	<b>100 %</b>	<b>118,9</b>	<b>100 %</b>	<b>24,1 %</b>	<b>6,6 %</b>	<b>6,6 %</b>

37

## UNE SOLIDITE OPERATIONNELLE DANS UN CONTEXTE D'INTENSE RESTRUCTURATION ET INTEGRATION



### Des marges opérationnelles en progression

- MOP Exploitation de 7,6 % du CA en hausse de + 30 pb
- MOP Régime de Croisière de 11,3 % en hausse de + 35 pb

### Des restructurations du parc dilutives à court terme

- MOP des restructurations: -1,8 % du CA (-3,8 % au S1 2013)
  - EHPAD : restructurations en nombre (1 211 lits) marquées par des ouvertures et des intégrations bien maîtrisées → MOP : 2,0 % du CA
  - MRB : montée en remplissage, restructuration du parc (339 lits) → MOP: -5,7 %
  - SSR : restructuration intensive de 5 SSR (449 lits) avec 3 transferts de site prévus → MOP: -4,7 %

38

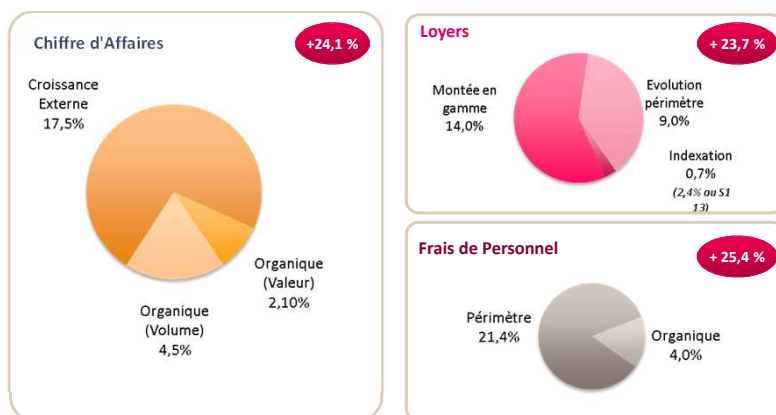
### Un levier d'amélioration de la marge opérationnelle

- Parc de 2 000 lits dont la marge (-1,8 %) n'est pas à niveau

## ANALYSE DES CHARGES LOYER/FRAIS DE PERSONNEL



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



Variation en % juin 2014/juin 2013

39

## FOCUS RÉGIME DE CROISIÈRE



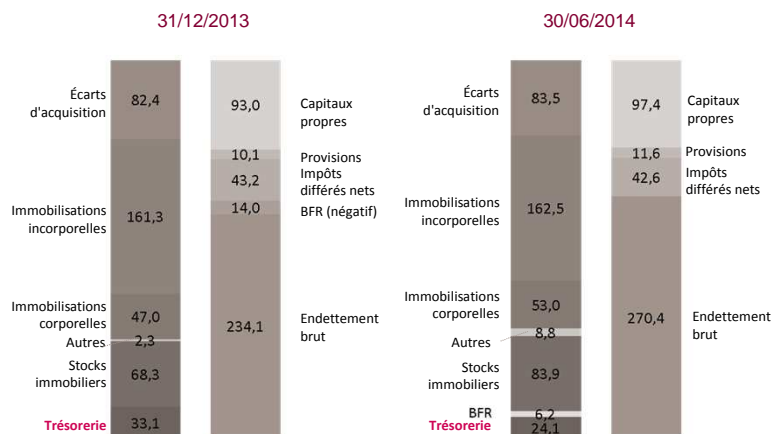
Parc	Régime de Croisière		Autres Établissements		
	30/06/2013	30/06/2014	30/06/2013	30/06/2014	
Nombre d'établissement / Total	35/50	37/60	15/50	23/60	
Nombre de lits	3 421	3 648	1 312	1 846	
CA Exploitation	95,8	107,2	22,7	40,2	
EBITDAR / CA	28,7 %	28,4 %	9,3 %	15,1 %	≠13 points
		- 31 pb		+ 581 pb	
EBITDA	12,39	14,31	(0,5)	0,4	
Capex*	2,39	1,60	0,7	0,8	
Capex/CA	2,5 %	1,5 %	3,0 %	2,0 %	
EBITDA/Capex	x 5,2	x 8,9	x (0,7)	x 0,4	
ROP	10,5	12,1	(0,9)	(0,7)	
Marge opérationnelle en % CA	11,0 %	11,3 %	-3,8 %	-1,8 %	≠13 points
		+ 35 pb		+ 203 pb	

40

Un modèle d'exploitation solide et pérenne

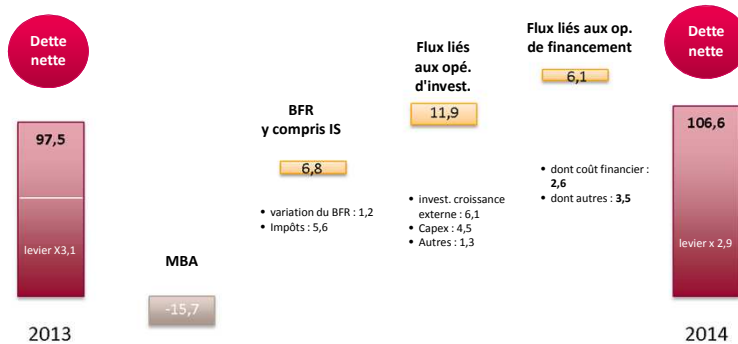
\* capex retraités des investissements en lits médicalisés financés dans le cadre des enveloppes de soins.

## BILAN EXPLOITATION + IMMOBILIER



41

## VARIATION DE L'ENDETTEMENT NET EXPLOITATION



42

- Hausse de la MBA Exploitation de + 36 % à 15,7 M€
- Levier en amélioration à mi année avec la croissance soutenue de l'EBITDA

## DETTE NETTE GROUPE / IMMOBILIERE

Cessions programmées		
S2 14	A 15	16 +
26	41	38



Immobilier Exploitation	Dettes		Actifs	Commentaires
	VCN			
crédits location	28		28	actifs amortissables (selon IAS 17)
crédits promotion	39		42	écart actif/passif = marges immobilières et factures non parvenues
portage immobilier	74 <sup>(1)</sup>		63	écart actif/passif = études et encours non cessibles à leur stade d'avancement
revolving net de trésorerie	31 <sup>(1)</sup>		44	valeur comptable <sup>(2)</sup> des actifs en restructuration
prêts amortissables	63		145	valeur comptable <sup>(2)</sup> des actifs en croisière
autres dettes (cautions résidents...)	11		0	
<b>TOTAL 30/06/2014</b>	<b>246</b>		<b>323</b>	Dettes adossées à des actifs sans risque

(1) : dont ORNANE : 52 M€

(2) : Actifs non réévalué à leur juste valeur

43

## STRUCTURE DE LA DETTE OPTIMISÉE



Baisse du coût moyen de la dette au S1 2014 (-20 bp)

Dettes	30/06/2014	31/12/2013
<b>Dettes Exploitation</b>		
1 - Coût de la dette brute Exploitation	2,9 %	3,1 %
2 - Maturité de la dette Exploitation amortissable / totale	6,4 ans / 3,6 ans	6,3 ans / 3,6 ans
3 - Frais Financiers Exploitation / EBITDA Exploitation <sup>(1)</sup>	12 %	13 %
<b>Dettes Groupe</b>		
4 - Coût de la dette brute Groupe	3,0 %	3,2 %
5 - Frais Financiers / EBITDA <sup>(1)</sup>	24 %	22 %
<b>Trésorerie et crédits disponibles</b>		
6 - Trésorerie nette Exploitation	21,9	31,8
7 - Ligne de crédit utilisée/disponible	84 / 16	62 / 19
<b>Covenants bancaires</b>		
8 - Gearing Groupe retraité des actifs cessibles	x 1,45	x 1,28
9 - Gearing Exploitation	x 1,11	x 1,07
10 - Dette Nette Exploitation / EBITDA Groupe	x 2,9	x 3,1

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

44

## SYNTHÈSE 2014



- **Croissance forte du ROP** : + 27 % dans un contexte d'ouvertures (EHPAD) et d'intégrations (EHPAD, SSR) multiples
- **Robustesse du régime de croisière** avec une marge d'EBITDAR de 28,4 %
- **Solidité de la structure financière**, la dette immobilière allant décroître au S2 2014 avec d'importantes cessions programmées

45

Un plan de croissance ambitieux, une exécution maîtrisée

## SOMMAIRE



- 1 – Le Noble Age au 1er semestre 2014
- 2 – Résultats financiers
- 3 – Perspectives**

46

## UNE AMBITION



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

47

## VERS UN CHANGEMENT DE DIMENSION



Un développement externe stratégique

- Une ligne forte basée sur quatre critères :
  - Géographique / Territorial
  - Segmentation de l'offre
  - Appui au maintien à domicile
  - Capacité à installer le modèle Noble Age

48

## PERSPECTIVES



Nb lits	Parc Exploité		Total
	Ehpad	Sanitaire	
<b>Parc fin 2013</b>	3 951	1 356	<b>5 307</b>
Mouvements	593	122	715
<b>Parc fin 2014E</b>	4 544	1 478	<b>6 022</b>

49

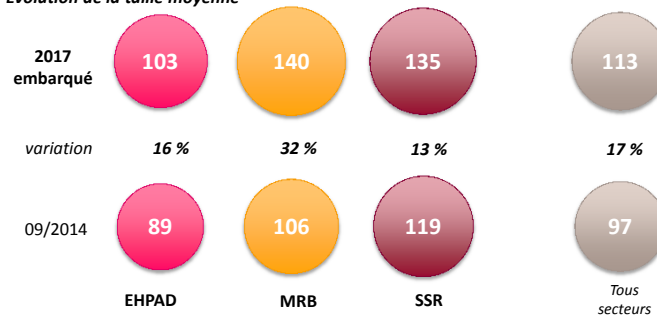
Une dynamique qui se renforce au S2

## VERS UN CHANGEMENT DE DIMENSION



Une concentration vers des établissements de plus grande capacité

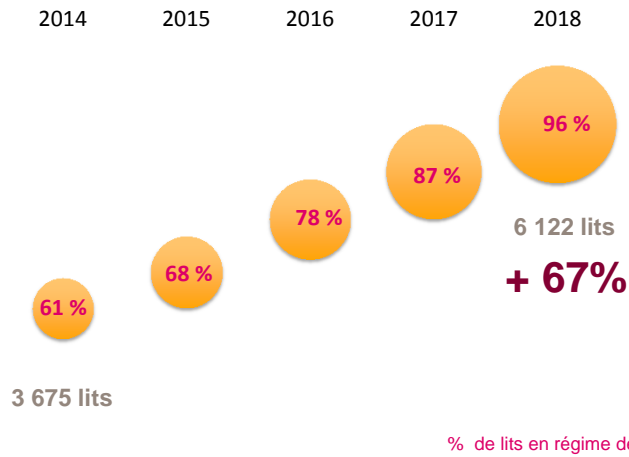
Évolution de la taille moyenne



50

Un choix différenciateur majeur

## TRANSFORMATION DU PARC EXISTANT EN RÉGIME DE CROISIÈRE

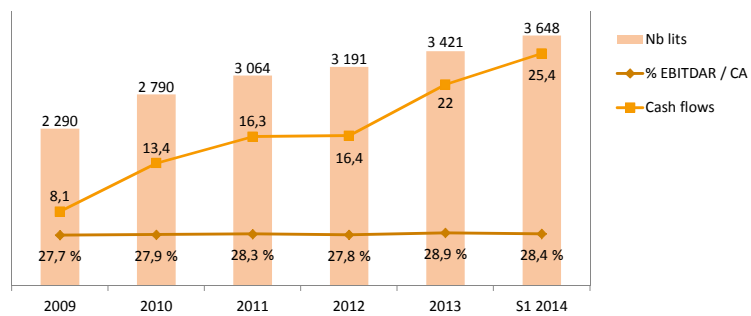


51

## VERS UN CHANGEMENT DE DIMENSION



Une contribution croissante du régime de croisière aux performances



52

**Un socle de lits croissant qui permettra une extériorisation des résultats**

## UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE FORTE ET DURABLE



### Parc par segment et deal flow, à périmètre constant

Au 01/09/2014 À iso-périmètre	2013		18/09/2014		2018 (e)	
	Lits	Ets	Lits	Ets	Lits	Ets
<b>Total lits autorisés</b>	6 486	63	6 516	63	6 516	62
Régime de croisière	3 421	35	3 675	37	6 122	59
Restructuration, extension, et /ou montée en charge	837	10	1 430	16	254	3
Reprises en cours d'année	779	12	252	4		
Créations ouvertes en cours d'année	270	2	317	3		
<b>Total lits en exploitation</b>	<b>5 307</b>	<b>59</b>	<b>5 674</b>	<b>60</b>	<b>6 376</b>	<b>62</b>
Deal Flow sécurisé	1 179	4	842	3	140	

53

**Une croissance du parc en régime de croisière de +/- 13 %/an**

## PERSPECTIVES



### 2014

- Un objectif chiffre d'affaires Exploitation relevé à 300 M€
- Une croissance organique > 5,5 %
- Un parc en régime de croisière de 3 675 lits
- Un EBITDAR régime de croisière > à 28 % du CA
- Un levier financier (\*) fin 2014 proche de x 3
- Un réservoir de croissance de 2 840 lits
- 300 emplois nets supplémentaires

(\*) Dette nette Exploitation / EBITDA consolidé

54

**un plan stratégique en marche**

## PERSPECTIVES



### 2018

- Un objectif chiffre d'affaires Exploitation relevé à 300 M€
- Une croissance organique > 5,5 %
- Un parc en régime de croisière de 3 675 lits
- Un EBITDAR régime de croisière > à 28 % du CA
- Un levier financier (\*) fin 2014 proche de x 3
- Un réservoir de croissance de 2 840 lits
- 300 emplois nets supplémentaires

55

un plan stratégique en marche

MERCI DE VOTRE  
ATTENTION



56

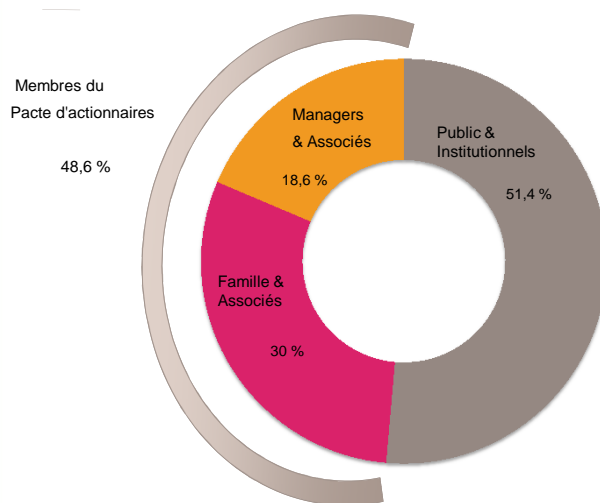


# ANNEXES

57



## RÉPARTITION DU CAPITAL AU 30/06/2014



58

## TFT SIMPLIFIÉ ET TRÉSORERIE



En millions d'euros	S1 2014	S1 2013	Variation en valeur
Trésorerie à l'ouverture N-1	31,8	55,3	-23,5
<b>OPÉRATIONS D'ACTIVITÉS</b>	<b>-15,3</b>	<b>1,3</b>	<b>-16,6</b>
<b>Marge brute d'autofinancement retraitée</b>	<b>17,6</b>	<b>13,9</b>	<b>3,7</b>
Dont Exploitation	15,7	11,5	4,2
Variation du besoin en fonds de roulement y compris décaissement IS	-32,9	-12,6	-20,3
<b>OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>-15,2</b>	<b>-22,1</b>	<b>6,9</b>
Investissements de développement	-9,5	-17,9	8,4
Investissements de maintien	-4,5	-3,8	-0,7
Autres variations	-1,2	-0,4	-0,8
<b>OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>20,6</b>	<b>9,7</b>	<b>10,9</b>
Encaissement provenant d'emprunt	36,0	19,8	16,2
Remboursement des emprunts	-9,0	-13,9	4,9
Crédit promotion	-1,1	8,3	-9,4
Coût financier net payé	-4,8	-3,9	-0,9
Autres	-0,5	-0,6	0,1
Trésorerie à la clôture au N	21,9	44,2	-22,3
Dont Exploitation	21,7	40,5	-18,8

59

## UNE CAPACITÉ PROUVÉE À FORMALISER LA GAMME DE SERVICES ET LA METTRE EN ŒUVRE



### Le modèle Noble Age pour une offre à tarif hébergement 65 € :

- Deux postes de dépenses principales en EHPAD :
  - Un choix d'optimiser les loyers par la répartition des coûts sur un plus grand nombre de lits et non par la standardisation et la réduction des surfaces
  - La maîtrise des frais de personnel par un effet taille de l'établissement
  
- Un effet volume pour compenser l'effet prix :
  - Par la bonne taille des unités de vie et l'ajout d'une unité de vie supplémentaire
  - Sans dénaturer le projet qualitatif de l'établissement
  
- Un projet sans aucune subvention ou aide publique mais avec des critères précis :
  - Un foncier avec un prix contenu
  - Un coût d'acquisition des lits à maîtriser

60