



2017

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Sommaire

1	Présentation du Groupe LNA Santé	7	5	États financiers <small>RFA</small>	167
	1.1 Historique	8		5.1 Comptes consolidés	168
	1.2 Chiffres clés	11		5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	209
	1.3 Présentation des activités et marchés	17		5.3 Comptes sociaux	212
	1.4 Plan Stratégique Grandir Ensemble	31		5.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	230
	1.5 Le modèle d'exploitation de LNA Santé	34	6	Informations sur la Société et son capital	233
	1.6 L'expertise immobilière au service des métiers	40		6.1 Informations sur la Société	234
	1.7 La marque LNA Santé	44		6.2 Actes constitutifs et statuts	235
	1.8 L'implication des équipes et l'association des managers	45		6.3 Informations sur le capital social	240
	1.9 Organigramme	47		6.4 Principaux actionnaires	243
2	Gouvernement d'entreprise et contrôle interne	49		6.5 Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les dirigeants et certains salariés du Groupe	246
	2.1 Gouvernement d'entreprise <small>RFA</small>	50		6.6 Politique de distribution des dividendes	247
	2.2 Facteurs de risques <small>RFA</small>	78		6.7 Principales opérations avec les apparentés	248
	2.3 Contrôle interne de la Société <small>RFA</small>	88	7	Assemblée générale	251
	2.4 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	96		7.1 Ordre du jour de l'assemblée générale mixte en date du 20 juin 2018	252
3	Responsabilité sociale, environnementale et sociétale <small>RFA</small>	109		7.2 Texte des résolutions soumises à l'assemblée générale mixte du 20 juin 2018	254
	3.1 Informations sociales	112		7.3 Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires du 20 juin 2018	268
	3.2 Informations environnementales	125		7.4 Rapport spécial du conseil d'administration sur les opérations réalisées en vertu des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce	281
	3.3 Informations sociétales	130	8	Informations complémentaires	283
	3.4 Note méthodologique	139		8.1 Personnes responsables du document de référence <small>RFA</small>	284
	3.5 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	140		8.2 Responsables du contrôle des comptes	285
4	Rapport de gestion <small>RFA</small>	143		8.3 Honoraires des Commissaires aux comptes <small>RFA</small>	286
	4.1 Faits marquants	144		8.4 Documents accessibles au public	287
	4.2 Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2017	146		8.5 Incorporation par référence	287
	4.3 Événements importants survenus après la date de clôture de l'exercice	161		Tables de concordance	288
	4.4 Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir	162		Glossaire	292
	4.5 Autres informations	164			



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 26 avril 2018, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce document est disponible sans frais au siège social de la Société, ainsi qu'en version électronique sur le site de l'AMF (www.amf-france.org) et sur celui de la Société (www.lna-sante.com).

GROUPE LNA SANTÉ

Un acteur global de santé, durablement implanté sur ses territoires

LNA Santé, une entreprise familiale

« Du fait de son identité familiale et de son mode de gouvernance, LNA Santé a toujours eu l'ambition d'inscrire son développement sur le long terme. Un dynamisme qui bénéficie autant aux patients et aux résidents accueillis qu'aux territoires dans lesquels ses établissements sont implantés. Aujourd'hui, LNA Santé représente un acteur de premier plan dans la prise en soins des personnes fragilisées, rassemble des femmes et des hommes qui partagent une même vision de leur métier, une même exigence et les mêmes valeurs. Depuis 1990, date de sa création à Nantes, le Groupe poursuit un développement maîtrisé. Il est passé, en 25 ans, de 1 à près de 70 établissements, de 2,5 à 414 millions d'euros de chiffre d'affaires d'exploitation et de 40 à 6 000 salariés ! Par ailleurs, de nombreux services (immobilier, maintenance-rénovation, décoration, formation, achats etc.) ont été internalisés, ce qui lui permet de garantir, sur la durée, un niveau de qualité dans tous ses établissements LNA Santé (cliniques SSR⁽¹⁾, EHPAD / MRS⁽²⁾, structures d'HAD⁽³⁾ etc.). Enfin, être présent dans le secteur de la santé, c'est aussi connaître et reconnaître les besoins spécifiques de chaque territoire et travailler aux côtés des autres acteurs pour co-construire des réponses concrètes, efficaces et complémentaires. Une approche innovante pour faciliter le parcours de santé des personnes et se mettre avant tout au service de leur bien-être. »

Jean-Paul Siret,

Président-Directeur Général, fondateur LNA Santé.

Willy Siret,

Directeur Général Délégué aux Opérations.

Damien Billard,

Directeur Général Délégué aux Finances.

(1) SSR : Soins de Suite et de Réadaptation.

(2) EHPAD / MRS : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes / Maison de Repos et de Soins.

(3) HAD : Hospitalisation À Domicile.



LA VISION ET L'AMBITION DU GROUPE

Le cœur de notre mission

Soigner et prendre soin

Accompagner et améliorer la qualité de vie des personnes temporairement ou durablement fragilisées dans un environnement accueillant et bienveillant, adapté à chacun et à tout âge. Au travers de sa marque LNA Santé et de ses établissements (cliniques SSR, HAD, EHPAD etc.), LNA Santé Groupe intervient aux différentes étapes du parcours de santé des personnes.

Notre réponse

aux enjeux de société

Vieillesse de la population, développement des maladies chroniques, diminution du pouvoir d'achat et rationalisation des finances publiques : LNA Santé s'adapte aux mutations de la société et imagine des solutions innovantes pour faciliter le « bien vieillir » des personnes âgées (ateliers de prévention, accueil de jour), et pour renforcer la rééducation fonctionnelle des patients dans des spécialités médicales (gériatrie, cardiologie, pneumologie etc.). Il se mobilise aussi aux côtés des autres acteurs de santé pour développer **de nouvelles réponses adaptées à la diversité des besoins de santé** (télémédecine, hospitalisation de jour etc.).

La véritable innovation de demain sera la capacité des acteurs à intégrer, dans le cadre d'une réponse territorialisée, la complémentarité des expertises et la diversité des offres de santé.

* EHPAD : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes.



Près de 70

ÉTABLISSEMENTS
DE SOINS ET DE SANTÉ

en France et en Belgique (cliniques de soins de suite et de réadaptation, structures d'hospitalisation à domicile, EHPAD*...).



25 ans

D'EXPERTISE
ET D'INNOVATION



6 000

SALARIÉS IMPLIQUÉS
AU QUOTIDIEN



414 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES
EXPLOITATION



76

MANAGERS ACTIONNAIRES
(NOBILISE)



1 marque

UNIQUE, LISIBLE ET VISIBLE

25 ANS D'EXPERTISE ET D'INNOVATION

1990

- 1^{er} établissement créé à Nantes (EHPAD)
- 40 salariés
- 2,50 M€ de CA

2006

- Entrée en Bourse
- 17 établissements en France et en Belgique
- 1 000 salariés
- 65,7 M€ de CA

2011

- Création de **Nobilise**, structure actionnariale regroupant 40 managers

2014

- Inauguration du **nouveau siège social**, à Vertou, près de Nantes, bâtiment durable et respectueux de l'environnement. LNA Santé Groupe fête ses **25 ans**.

2017

- 67 établissements en France et en Belgique
- 6 000 collaborateurs
- 414 M€ de CA



NOTRE ÉTHIQUE REPOSE SUR 5 VALEURS

1

LE RESPECT

Nous reconnaissons la singularité et la dignité de chacun et considérons cette richesse humaine comme fondamentale pour vivre ensemble.

2

LE SENS DU SERVICE

Nous expliquons et personnalisons nos offres de soin pour garantir la qualité et la pertinence de nos actions.

3

LA CONFIANCE

Nous envisageons les relations dans la durée, de manière constructive et équilibrée.

4

L'ENGAGEMENT

Nous engageons notre responsabilité individuelle et collective pour accompagner les évolutions sociales et sociétales.

5

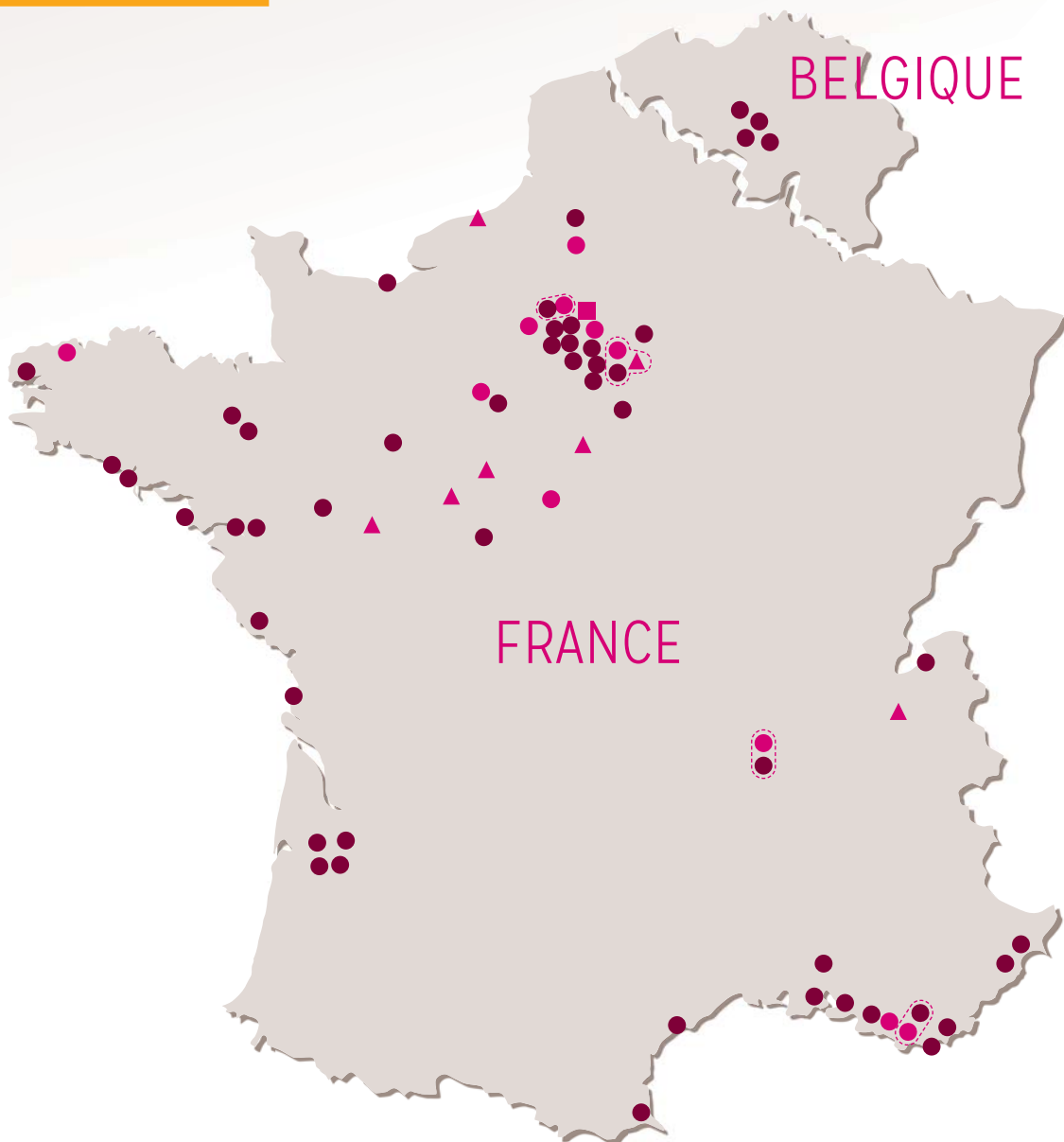
L'ESPRIT D'INITIATIVE

Nous incarnons un état d'esprit ouvert, audacieux, enclin à anticiper et à innover.

Notre mission

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

UN ACTEUR GLOBAL DE SANTÉ DURABLEMENT IMPLANTÉ SUR SES TERRITOIRES



Au 30 avril 2018

- Maison de retraite médicalisée (EHPAD) - Maison de Repos Personnes Âgées (MRPA) - Maison de Repos et de Soins (MRS)
- Soin de Suite et de Réadaptation (SSR)
- ▲ Hospitalisation à Domicile (HAD)
- Clinique Psychiatrique
- Pôle médical et/ou gériatrique

Présentation du Groupe LNA Santé



1.1	Historique	8	1.5.4	Des prises en soin tournées vers l'ambulatoire	35
1.2	Chiffres clés	11	1.5.5	L'excellence des services hôteliers	35
1.2.1	Chiffre d'affaires	11	1.5.6	La force du projet : le passage en « régime de croisière »	36
1.2.2	Développement du parc et du réseau	12	1.5.7	Une démarche d'innovation continue	37
1.2.3	Résultats	13	1.5.8	La qualité des outils immobiliers	38
1.2.4	Structure financière	14			
1.2.5	Données boursières	16	1.6	L'expertise immobilière au service des métiers	40
1.3	Présentation des activités et marchés	17	1.6.1	Des savoir-faire internalisés	40
1.3.1	Long Séjour France - EHPAD	17	1.6.2	Un cadre de vie privilégié	40
1.3.2	Long Séjour Belgique - Maisons de Repos	20	1.6.3	Des lieux de vie spacieux et conviviaux	41
1.3.3	Moyen Séjour France - Soins de Suite et Réadaptation	22	1.6.4	Des espaces de soins et de bien-être	41
1.3.4	Moyen Séjour France - Établissements de Psychiatrie	26	1.6.5	Des matériaux de qualité et un mobilier haut de gamme	42
1.3.5	Moyen Séjour France - Hospitalisation à Domicile (HAD)	29	1.6.6	Des montages et des dispositifs d'externalisation adaptés	43
1.4	Plan Stratégique Grandir Ensemble	31	1.7	La marque LNA Santé	44
1.4.1	Bilan de Grandir Ensemble 1 : 2013-2017	31	1.7.1	LNA Santé, une marque qui traduit pleinement les évolutions du Groupe	44
	Grandir Ensemble en synthèse	32	1.7.2	LNA Santé, une marque simple et claire, pour un enjeu majeur et un bien commun, la santé	44
1.4.2	La construction du nouveau plan stratégique GE 2 : 2018-2022	33	1.8	L'implication des équipes et l'association des managers	45
1.5	Le modèle d'exploitation de LNA Santé	34	1.9	Organigramme	47
1.5.1	Des établissements de grande capacité	34			
1.5.2	Un management de proximité avec une organisation à taille humaine	34			
1.5.3	Une expertise médicale et technique au sein de chaque métier	35			

I.1 HISTORIQUE

La constitution du Groupe 1989-2005

1989

Association de Jean-Paul Siret, entrepreneur alors spécialisé dans la conception, la construction et la promotion immobilière, et d'un médecin souhaitant développer un projet de résidence médicalisée pour les personnes âgées dépendantes.

1990

Ouverture en décembre 1990 du premier établissement haut de gamme du Groupe : l'EHPAD « La Chézalière » (44), un établissement médicalisé avec un bon niveau hôtelier, des équipes dynamiques et innovantes avec une philosophie, une méthode d'accueil qui par la suite vont être déclinées dans chaque nouvelle structure du Groupe.

40 salariés/2,50 millions d'euros de CA.

1992

Création de la SA LNA Santé par ses co-fondateurs : Jean-Paul Siret et Xavier Dejardins pour créer, acquérir et exploiter des établissements médicaux sociaux et sanitaires.

1995

Création d'un second EHPAD, en août 1995, « Le Parc de Diane » (44), établissement précurseur, entièrement dédié à la prise en charge des personnes souffrant de la maladie d'Alzheimer.

Jean-Paul Siret décide de s'inspirer des savoir-faire suédois pour sa conception. Une telle politique de développement supposant des investissements lourds, Jean-Paul Siret se met à la recherche d'un montage immobilier innovant permettant, d'une part, de ne pas alourdir la structure financière de la Société et, d'autre part, de rester concentré sur l'exploitation et les services aux résidents.

1998

Définition du projet d'entreprise et élaboration du premier business plan.

Cette année marque la véritable naissance du Groupe LNA Santé : 3 EHPAD/250 lits.

1999

1^{re} ouverture du capital du Groupe à des actionnaires individuels. Acquisition de trois nouveaux établissements, dont deux EHPAD et un SSR. Le Groupe se positionne ainsi sur le secteur sanitaire, en acquérant le premier établissement de soins de suite et réadaptation (SSR).

Création d'un pôle de santé EHPAD, SSR et USLD.

En parallèle, LNA Santé commence à structurer son équipe d'encadrement (direction administrative & financière, direction d'exploitation, direction médicale et qualité).

2000

Poursuite de la structuration du Groupe définissant :

- ◆ les moyens humains nécessaires à son développement ;
- ◆ la place des métiers complémentaires nécessaires à un développement serein du Groupe (Ressources humaines, Immobilier, Maintenance) ;
- ◆ les critères d'acquisition et les coûts de restructuration de chaque établissement afin de répondre au projet d'entreprise et au cahier des charges immobilier interne ;
- ◆ les performances économiques attendues et la trajectoire des résultats en conséquence ;
- ◆ les besoins en capitaux propres en fonction d'un endettement maîtrisé, souhaité par la direction générale.

2001

Élaboration d'une stratégie de développement et constitution d'un pôle immobilier afin d'optimiser les opérations de créations et extensions d'établissements. Le Groupe reprend deux EHPAD situés en région parisienne.

2003

Changement de taille du Groupe et extension géographique avec l'acquisition de cinq nouveaux établissements : trois EHPAD et deux maisons de repos en Belgique.

L'ambition de croissance et la maîtrise du capital : 2006-2010

2006 – INTRODUCTION EN BOURSE

Accès aux capitaux (introduction sur les marchés financiers) entièrement dédiés au financement des opérations, de création et de restructuration des établissements.

Accélération du développement avec une volonté de maîtrise du capital et d'indépendance dans la gestion.

25 établissements/2 302 lits.

19 EHPAD/2 SSR/4 MRPA.

2007

Acquisition de cinq nouveaux EHPAD dans les départements (06) (13) (66) (78) (92) et ouverture en fin d'année d'un nouvel établissement à Olonne-sur-Mer (85).

2008

Accélération du développement du secteur sanitaire et diversification dans le secteur associatif et public.

Acquisition d'un SSR (60), ouverture d'un autre (93), acquisition d'un nouvel EHPAD (35) et d'une clinique psychiatrique (93).

35 établissements/3 253 lits.

26 EHPAD/4 SSR/1 PSY/4 MRPA.

2009

Structuration pour un doublement de taille du Groupe.

Ouverture d'un EHPAD (77) et d'un SSR (77), acquisition d'un SSR (41) (Diversification dans le secteur public) et d'un EHPAD (72).

38 établissements/3 580 lits.

28 EHPAD/5 SSR/1 PSY/4 MRPA.

2010-2017 Le développement du Sanitaire et le Plan stratégique Grandir Ensemble 1

2010

Conception d'une nouvelle offre d'EHPAD accessible au plus grand nombre : EHPAD Confort.

Ouverture d'un 1^{er} hôpital à domicile (HAD) et reprise de deux EHPAD.

41 établissements/3 765 lits.

30 EHPAD/5 SSR/1 PSY/4 MRPA/1 HAD.

2011

Création de Nobilise, structure actionnariale associant 40 managers.

Acquisition d'une Maison de Repos en Belgique, acquisition de lits d'EHPAD à regrouper (06) et acquisition d'un 6^e SSR (83) pour accompagner les patients les plus jeunes.

43 établissements/4 046 lits.

30 EHPAD/6 SSR/1 PSY/5 MRPA/1 HAD.

2012

Mise en exploitation d'une nouvelle gamme d'EHPAD : l'EHPAD Confort, l'EHPAD Élégance restant l'offre historique.

Ouverture d'une Maison de Repos en Belgique et acquisition de lits d'EHPAD à regrouper (06) et (13).

Extension/reconstruction du SSR à Breteuil.

Acquisition de deux EHPAD (13) (11) et mise en exploitation de deux extensions (29) (49).

47 établissements/4 525 lits.

33 EHPAD/6 SSR/1 PSY/6 MRPA/1 HAD.

2013 – LANCEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE GRANDIR ENSEMBLE AUTOUR DE 4 AXES :

- ◆ améliorer la performance ;
- ◆ pérenniser et structurer l'existant ;
- ◆ poursuivre le développement ;
- ◆ construire l'avenir.

Renforcement des offres en ambulatoire (HAD, hôpital de jour, SSR) et soutien du domicile.

Avancement du plan de développement avec l'acquisition de 4 EHPAD (33), 4 SSR (42) (28) (29) (78) et 1 HAD (74) pour 779 lits.

59 établissements/5 307 lits.

40 EHPAD/10 SSR/1 PSY/6 MRPA/2 HAD.

2014

LNA Santé fête ses 25 ans.

Inauguration du nouveau siège social, à Vertou, près de Nantes, bâtiment durable et respectueux de l'environnement.

Acquisition de deux EHPAD (06) (42), de l'extension d'un autre (72) et de la mise en exploitation de 5 EHPAD (06) (35) (17) (56) (77), pour un total de 593 lits.

Acquisition d'antennes d'hospitalisation à domicile (région Centre), d'un SSR (42) et d'une extension de capacité d'une clinique psychiatrique, pour un total de 402 lits.

66 établissements/6 302 lits.

43 EHPAD/11 SSR/1 PSY/6 MRPA/5 HAD.

2015

Acquisition de deux EHPAD (83) (95), extension d'un EHPAD (72), ouverture de trois EHPAD (37) (33) (06) et ouverture d'une maison de repos en Belgique, pour un total de 326 lits.

Acquisition d'une clinique de SSR spécialisée dans la nutrition (28), mise en exploitation d'autorisation d'hospitalisation de jour et extension de capacité d'une clinique psychiatrique, pour un total de 177 lits.

67 établissements/6 805 lits.

44 EHPAD/12 SSR/1 PSY/5 MRPA/5 HAD.

5 000 salariés sous contrat/354,1 millions d'euros de CA.

2016 - UN ACTEUR GLOBAL ET INNOVANT

Un Groupe mature.

Une offre plus étendue et adaptée aux besoins de santé.

Une démarche de bienveillance et de service personnalisé indissociable des valeurs du Groupe.

Lancement de la marque grand public LNA Santé, une empreinte sur ses territoires, plus forte, plus visible.

Renforcement de son capital avec l'association étroite à son plan stratégique de Mérieux Développement et de Nobel, aux côtés du management et des investisseurs historiques.

Ouverture de son capital à près de 80 cadres managers du Groupe (pour certains déjà présents au capital lors de la constitution de cette Société en 2011).

68 établissements/6 975 lits.

44 EHPAD/12 SSR/1 PSY/4 MRPA/7 HAD.

Plus de 5 000 salariés/394 millions d'euros de CA.

2017

67 établissements/7 087 lits.

44 EHPAD/11 SSR/1 PSY/4 MRPA/7 HAD.

Plus de 6 000 salariés/414 millions d'euros de CA.

En conclusion

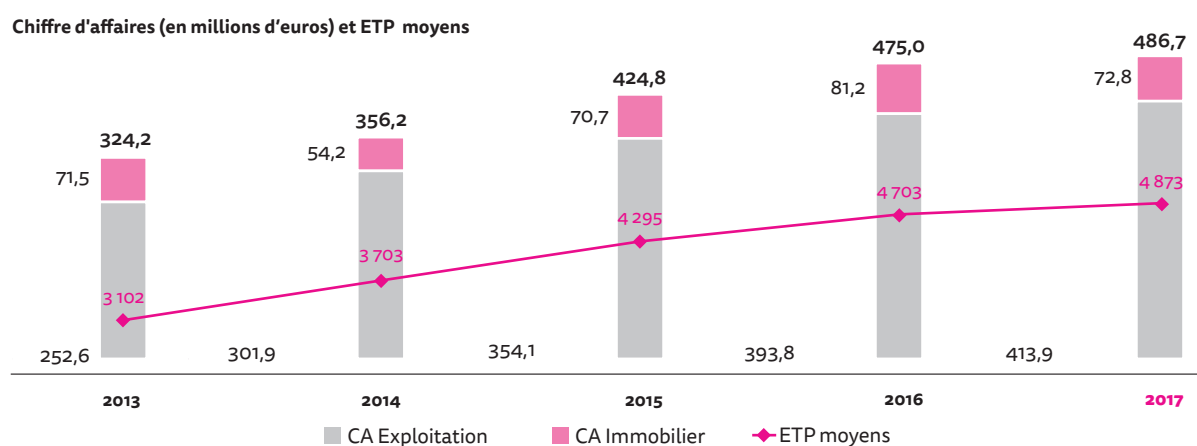
L'année 2017 vient conclure une séquence importante de notre plan Grandir Ensemble 2013-2017, marquée par le respect de nos engagements. Elle nous permet de structurer notre prochaine feuille de route et dessiner nos développements futurs. Pleinement engagées à faire de LNA Santé un acteur incontournable et reconnu pour son exigence et la qualité de ses services, nos équipes ont porté en 2017 l'innovation au cœur de nos métiers en mettant au point le modèle d'organisation de nos HAD, en s'engageant

dans les premiers contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens de nos EHPAD, en préparant la prochaine campagne de livraison de nos SSR, et en investissant le champ des parcours de santé. Cette culture de l'engagement anime nos équipes autour de nos valeurs fondatrices, et c'est ensemble que nous allons porter notre prochaine feuille de route 2018-2022, dont les axes seront communiqués au second semestre de ce nouvel exercice.

1.2 CHIFFRES CLÉS

1.2.1 Chiffre d'affaires

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES EFFECTIFS

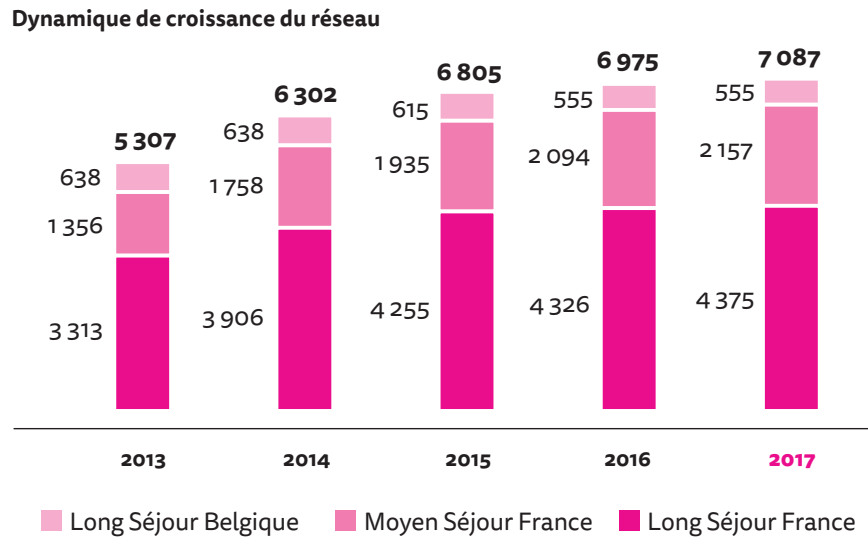


RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ GROUPE

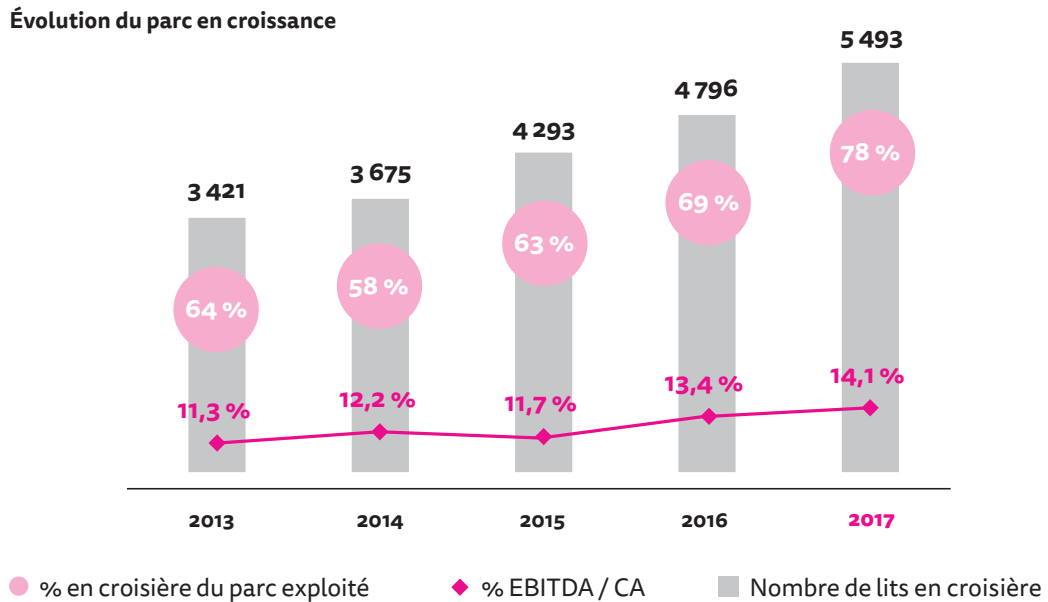
Ventilation du chiffre d'affaires <i>En millions d'euros</i>	CA 2017	En % du CA	En % du CA Expl.	CA 2016	En % du CA
Long Séjour - France	224,2	46,1 %	54,2 %	214,3	45 %
Long Séjour - Belgique	26,9	5,5 %	6,5 %	27,0	6 %
Moyen Séjour - France	161,2	33,1 %	38,9 %	152,1	32 %
Holding	1,5	0,3 %	0,4 %	0,5	- %
CA EXPLOITATION	413,9	85 %	100 %	393,8	83 %
CA Immobilier	72,8	15,0 %	-	81,2	17 %
CA CONSOLIDÉ	486,7	100 %	-	475,0	100 %

1.2.2 Développement du parc et du réseau

ÉVOLUTION DU RÉSEAU EN NOMBRE DE LITS EXPLOITÉS



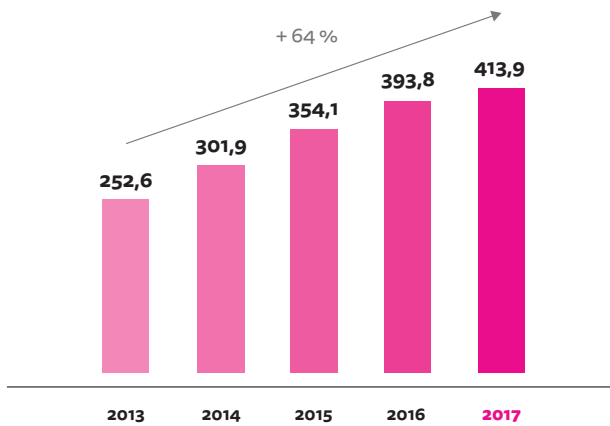
ÉVOLUTION DU PARC À MATURITÉ



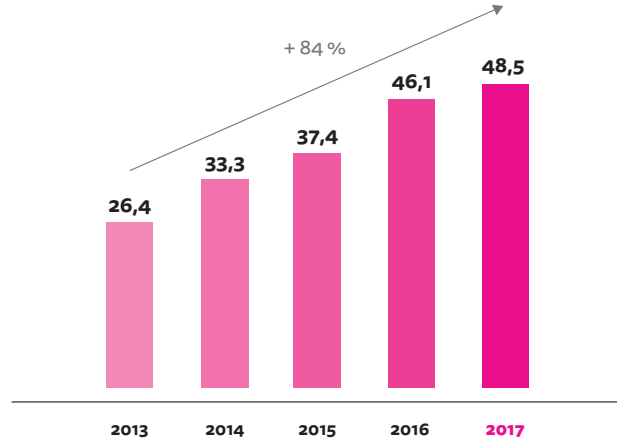
1.2.3 Résultats

En millions d'euros

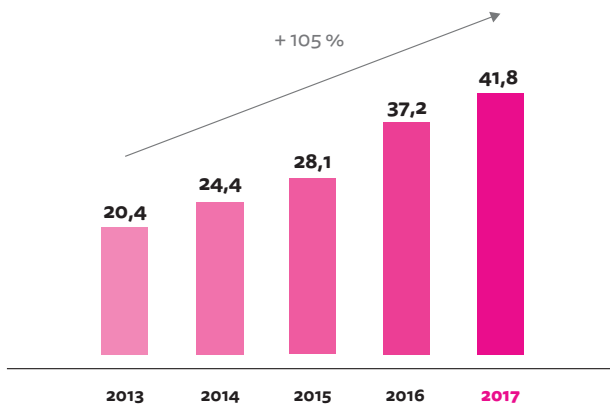
CA Exploitation



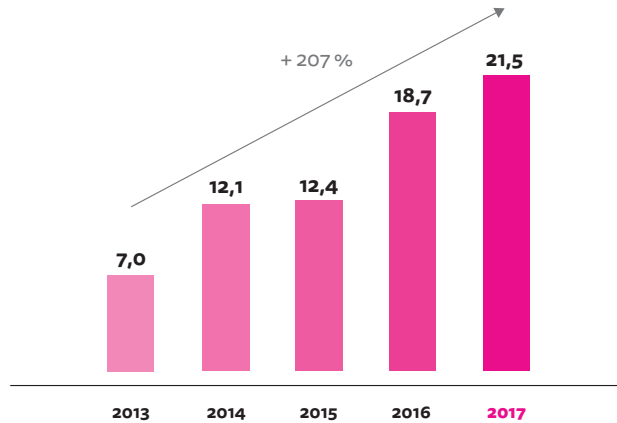
Ebitda Exploitation



ROC Exploitation



RNpg Exploitation*



INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT EXPLOITATION

En millions d'euros	2017	2016	2015
Chiffre d'affaires	413,9	393,8	354,1
EBITDA	48,5	46,0	37,4
Résultat opérationnel courant	41,8	37,2	28,1
Résultat opérationnel	38,7	36,2	26,7
Résultat financier	(5,1)	(5,7)	(6,6)
Résultat net part du Groupe *	21,5	18,7	12,4

* RNPG ajusté des variations de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE de 2013 à 2015 et du changement de taux d'impôt en 2016 et 2017.

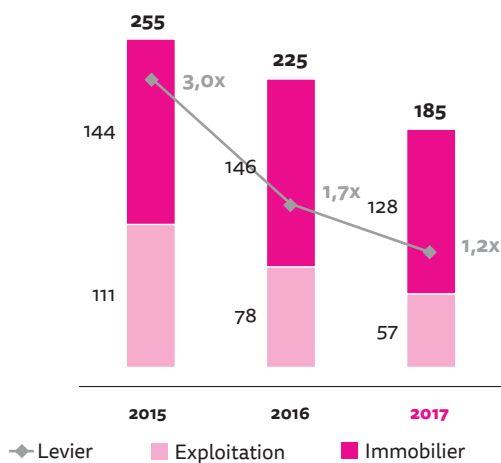
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT IMMOBILIER

En millions d'euros	2017	2016	2015
Chiffre d'affaires	72,8	81,2	70,7
EBITDA	1,7	6,2	8,2
Résultat opérationnel courant	1,7	2,9	6,8
Résultat opérationnel	0,3	(1,4)	5,0
Résultat financier	(2,5)	(3,0)	(3,0)
Résultat net part du Groupe ⁽¹⁾	(1,8)	(3,1)	(1,3)

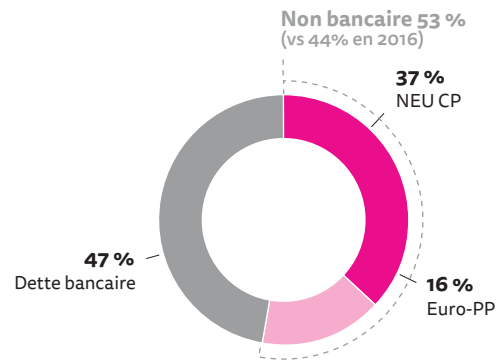
(1) En 2017 et 2016, retraité de la variation non courante de la charge d'impôt liée à la fiscalité différée.

1.2.4. Structure financière

Dettes nettes consolidées



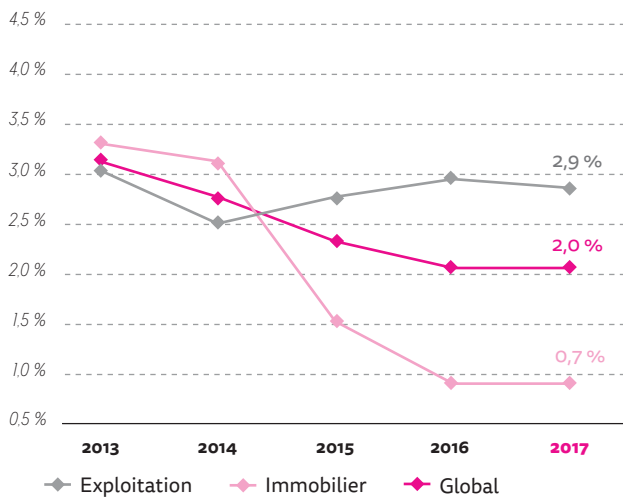
Une dette* diversifiée au 31 décembre 2017



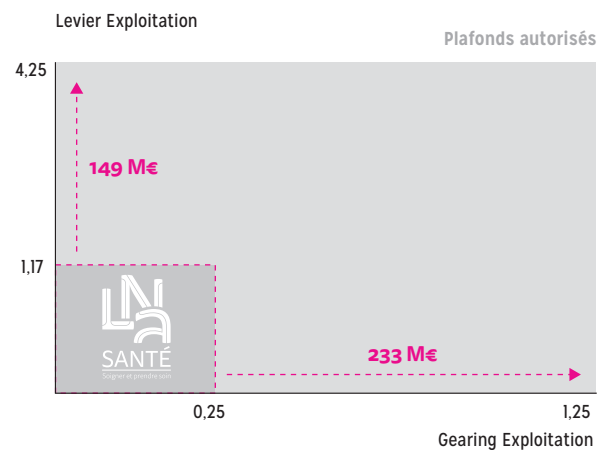
* Total des dettes bancaires et de marché (Euro-PP, NEU CP)

Baisse du coût de l'endettement

Dettes exploitation couvertes à 84 % à taux fixe



Respect des ratios de crédit



INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

En millions d'euros	2017	2016	2015
Marge brute d'autofinancement ⁽¹⁾	50,6	45,5	42,4
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	60,8 ⁽³⁾	32,1	20,2
Flux nets de trésorerie d'investissement	(9,6) ⁽³⁾	(10,1)	(20,5)
Flux nets de trésorerie de financement	8,6	11,7	33,6
Variation de trésorerie	59,8	33,7	33,3
Trésorerie nette ⁽²⁾	162,3	102,6	68,8

(1) MBA : Marge Brute d'Autofinancement correspond au résultat net d'ensemble retraité des amortissements et provisions, du coût de l'endettement financier net, des charges d'impôt, des résultats de cessions, des dividendes reçus et des autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie.

(2) La Trésorerie nette est composée des disponibilités et équivalents de trésorerie diminués des concours bancaires courants.

(3) En prenant en compte les investissements de développement organique et de maintien transférés du secteur Immobilier vers le secteur Exploitation pour un montant de 10,5 millions d'euros, les flux d'investissements s'élevaient en 2017 à - 20,2 millions d'euros et les flux générés par l'activité à + 71,3 millions d'euros.

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU BILAN

En millions d'euros	2017	2016	2015
Écart d'acquisition	87,0	87,1	87,7
Immobilisations incorporelles	222,0	219,5	216,8
Immobilisations corporelles	71,1	61,5	59,4
Stocks et en-cours	93,9	106,5	117,1
Capitaux propres part du Groupe	180,7	157,7	118,3
Endettement financier net Exploitation	56,8	78,3	110,7
Endettement financier net consolidé	185,0	224,8	254,6

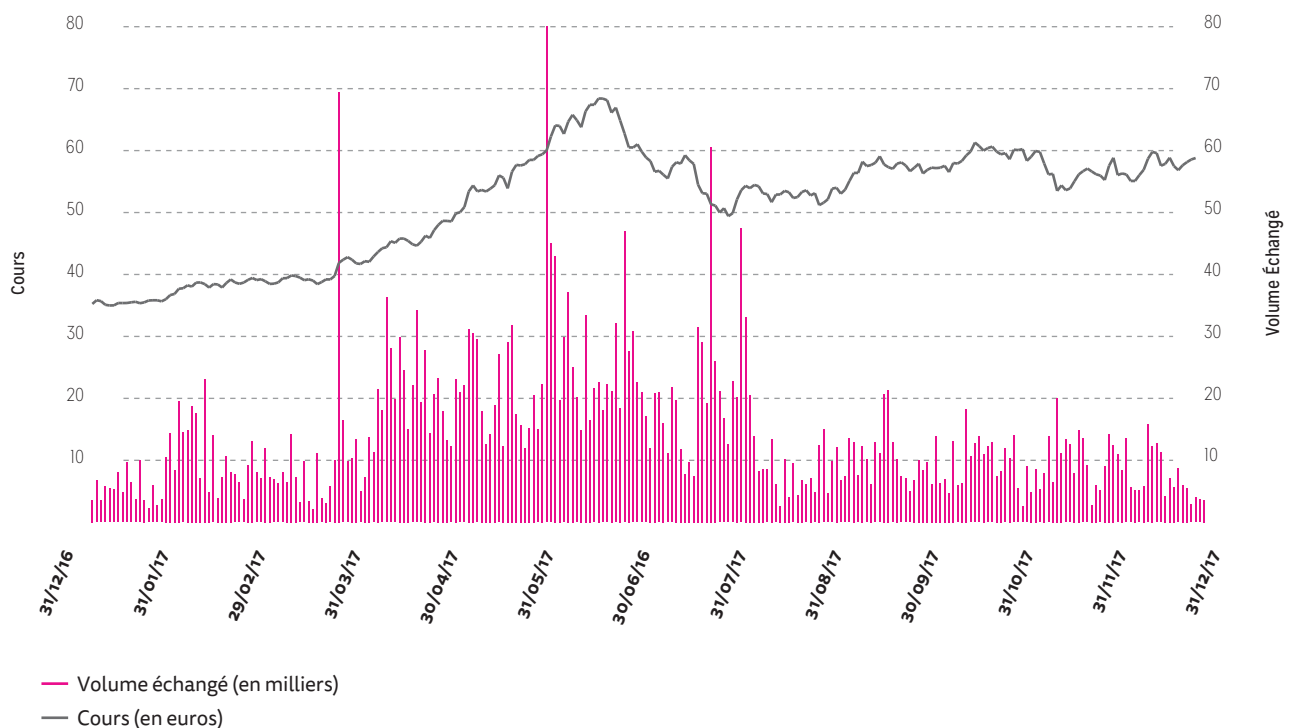
1.2.5 Données boursières

ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE EN 2017

Le cours de bourse a enregistré une hausse de + 66,6 % au cours de l'exercice 2017 dans un contexte de croissance soutenue de l'activité et des résultats opérationnels Exploitation. La capacité du modèle économique de LNA Santé à délivrer durablement de la valeur et la très grande visibilité dont il dispose sur ses marchés constituent deux facteurs de soutien à long terme de la performance financière.

INDICES

- ◆ Compartiment B d'Euronext Paris.
- ◆ Éligible au PEA PME.



HISTORIQUE DES DONNÉES BOURSIÈRES ANNUELLES

	2017	2016	2015
Dernier cours au 31/12	58,90	35,35	26,20
Plus haut annuel (cours de clôture)	68,51	35,39	26,20
Plus bas annuel (cours de clôture)	35,10	23,75	18,75
Moyenne annuelle du cours	58,90	29,78	21,20
Variation % 31/12/début de période	66,6 %	34,9 %	28,4 %
Volume moyen/jour	14 278	7 674	13 043
Nombre de titres	9 705 937	9 705 937	8 984 510
Capitalisation en millions d'euros au 31/12	571,68	343,10	235,39
Flottant au 31/12 en %	70,9 %	51,9 %	55,3 %

1.3 PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS ET MARCHÉS

1.3.1 Long Séjour France - EHPAD

Le Long Séjour France correspond aux activités d'EHPAD (Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes)

1.3.1.1 LE MARCHÉ

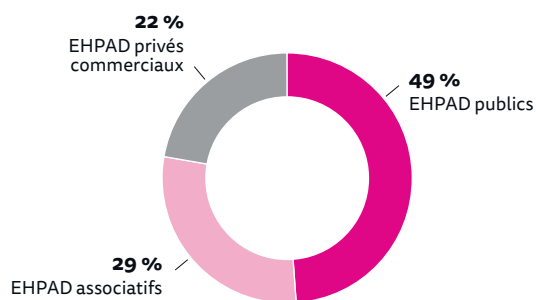
	Personnes âgées	Principaux partenaires
Alternatives	▲ Hébergements temporaires	★ • Établissement de santé (Unités de Soins Longue Durée, Soins de Suite et de Réadaptation), Hospitalisation A Domicile, Médecine Chirurgie Obstétrique, Urgences, soins palliatifs etc.) ★ • Santé mentale (adulte)
	▲ Accueils de jour	★ • CLIC (Centres Locaux d'Information et de Coordination gérontologique) ★ • MAIA (Maison pour l'Autonomie et l'Intégration des malades Alzheimer) • Réseaux de santé
Hébergement	Établissements « médicalisés »	
	▲ EHPAD (dont pôle d'Activités et de Soins Adaptés), Unité d'Hébergement Renforcé et certaines Petites Unités de Vie	★ • Services à la personne
	Établissements non « médicalisés »	
● EHPA (dont PUV (Petite Unité de Vie), Logements-foyer)	★ • Accueillants familiaux	

● Financement Assurance maladie ▲ Financement Conseil Départemental ★ Co-financement Assurance maladie-Conseil Départemental

Lits/places 600 380

Établissements 7 400

Répartition en capacité de lits/places



Source : DRESS 2017

- 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**

Mission	L'Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes assure aux résidents, de manière collective, l'hébergement, la restauration et les soins nécessaires. L'hébergement peut être assuré à temps complet, en hébergement temporaire ou en accueil séquentiel. Pour les personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer ou d'une maladie apparentée, l'EHPAD peut comprendre une (des) unité(s) de vie Alzheimer, un PASA et/ou une UHR.
Admission	Décision du gestionnaire
Autorisation	ARS et Conseil Départemental
Financement	Hébergement : résident ou Conseil Départemental (aide sociale) et possibilité d'APL. Dépendance : résident ou Conseil Départemental (APA)

1.3.1.2. LA SITUATION CONCURRENTIELLE

De nombreuses structures privées d'accueil de personnes âgées restent des établissements indépendants ou appartenant à des groupes de petite taille gérant 3 ou 4 établissements. Cependant, depuis quelques années, on assiste à un important mouvement de concentration qui a permis l'émergence de groupes nationaux et régionaux d'envergure.

CLASSEMENT 2017 DES 15 PRINCIPAUX GESTIONNAIRES D'EHPAD EN FRANCE

Classement		Nbre éts France	Nbre lits France	Total lits gérés
1	Korian	292	24 494	63 629
2	Orpéa	230	20 162	55 852
3	DomusVi	190	15 378	32 181
4	Colisée	88	6 747	7 616
5	Domidep	72	5 011	5 011
6	LNA Santé	44	4 375	4 930
7	Emera	47	4 103	5 663
8	Les Opalines	45	3 310	3 310
9	Médéos	34	2 677	2 677
10	Résidalya	34	2 601	2 601
11	Maisons de famille	16	1 316	9 298
12	Omeris	17	1 304	1 304
13	SGMR Ouest	17	1 209	1 311
14	Philogeris Résidences	17	1 193	1 193
15	Vivalto Vie	16	1 057	1 057

Source : Le Mensuel des maisons de retraite de janvier 2018.

1.3.1.3. LES ENJEUX DU SECTEUR

Le secteur des EHPAD est soumis à des enjeux posés par :

- ◆ le vieillissement de la population. En 2050, un habitant sur trois sera âgé de 60 ans ou plus ;
- ◆ le prolongement du maintien à domicile. Les personnes âgées intègrent les EHPAD à un âge plus élevé et à un stade de dépendance plus avancé pour répondre aux souhaits des personnes âgées elles-mêmes et de leurs familles ;
- ◆ l'ancienneté du parc : de nombreux établissements sont vétustes voire totalement obsolètes ;
- ◆ la maîtrise du reste à charge : demande d'une offre d'hébergement de qualité accessible au plus grand nombre.

Ces enjeux poussent les acteurs à plusieurs actions stratégiques (acquisition d'expertises, élargissement de l'offre, développement etc.).

LNA Santé l'a anticipé de longue date et s'adapte aux mutations de la société en imaginant des solutions innovantes pour faciliter le « bien vieillir » des personnes âgées :

- ◆ ateliers de prévention (éducation thérapeutique) ;
- ◆ accueil de jour ;
- ◆ hospitalisation à domicile ;
- ◆ innovations numériques (capteurs de détection des chutes, géolocalisation, Famileo, télé-médecine etc.).

FOCUS sur la télé-médecine

Le dispositif de télé-médecine permet à un médecin de donner son avis médical sur un patient à distance. Ceci répond à deux enjeux majeurs : faire face aux déserts médicaux, en particulier dans les zones rurales, et permettre aux personnes fragiles, en particulier les personnes âgées, d'avoir recours à une expertise médicale rapidement et sans déplacement. Aujourd'hui grâce à la télé-médecine, un médecin rééducateur, présent dans un centre de Soins de Suite et de Réadaptation LNA Santé, peut demander une consultation post-chirurgicale à distance avec un établissement sanitaire, sans déplacer le patient. En même temps, ce praticien peut lui-même apporter son expertise au profit d'un patient extérieur.

La mise en place de ce dispositif a commencé en 2012 avec deux établissements LNA Santé : l'Institut Médical de Breteuil (SSR) et la maison de retraite le Parc de Diane (EHPAD). Dans ce dernier, spécialisé dans la prise en charge de la maladie d'Alzheimer et apparentée, il était nécessaire d'avoir rapidement et régulièrement des expertises gériatriques pour les résidents. Grâce à la télé-médecine, nous obtenons aujourd'hui un avis sous 8 jours sans déplacer le ou la résident(e), contre 2 à 3 mois auparavant.

Au-delà de l'aspect médical, c'est tout le confort et le service rendu aux patients qui sont améliorés et facilités.

Face à ce succès, nous avons déployé le dispositif entre 2015 et 2017 sur 16 établissements dans les spécialités suivantes : psychologie, gériatrie, bucco-dentaire et cardiologie, et remporté 9 appels à projets.

Au total, nous prévoyons un déploiement sur 21 sites dont 5 dans le secteur sanitaire, ce qui représente près de 46 projets médicaux différents sur 12 territoires d'ici fin 2018.

FOCUS – L'EHPAD Ressources

Le dispositif EHPAD « centre ressources », imaginé par Le Noble Age Groupe permet de développer des interactions entre l'EHPAD et son territoire dans le cadre d'une stratégie globale de santé coordonnée en lien avec les autres acteurs du territoire (centre hospitalier, HAD, SSIAD, CLIC, MAIA, réseaux de santé etc.). Le projet vise à promouvoir des initiatives innovantes et collectives, pour soutenir le bien vieillir à domicile.

La proximité entre le lieu de vie et les équipements de l'EHPAD Ressources constitue un atout majeur pour le maintien des relations entre les personnes âgées fragilisées et leur environnement familial.

L'EHPAD Ressources, par son aspect architectural, son implantation dans le quartier ou la commune, les relations partenariales ou commerciales avec son environnement, trouve une place naturelle au cœur de la vie locale. **L'articulation réussie entre le domicile et l'établissement, doit permettre à la personne âgée et à ses aidants naturels des séjours adaptés correspondant aux besoins des uns et des autres.** Cet accueil temporaire, de plus ou moins long terme, peut déboucher sur un accueil permanent largement dédramatisé, compte tenu de la connaissance progressive de la structure. Par ailleurs, cette articulation donne toute leur place aux services à domicile et intervenants médico-sociaux, qui sont encouragés à la fois à permettre de soutenir à domicile dans les meilleures conditions possibles et, dans le même temps, à soutenir l'organisation et le fonctionnement des structures d'accueil locales.

Cette ouverture vers l'extérieur est rendue possible dans les EHPAD LNA Santé pour trois raisons majeures :

- ◆ la grande taille d'établissement : les vastes espaces communs et les trois salles de restaurant peuvent accueillir des personnes âgées vivant à domicile pour proposer divers projets : table ouverte, ateliers thérapeutiques, conférences thématiques etc.
- ◆ la présence de professionnels de santé multidisciplinaires et qualifiés ;
- ◆ la capacité des établissements à proposer des offres d'accueil séquentielles en soutien du domicile (accueil de jour, de nuit, hébergement temporaire etc.).

La véritable innovation de demain sera la capacité des acteurs à intégrer, dans le cadre d'une réponse territorialisée, la complémentarité des expertises et la diversité des solutions proposées.

À ce titre, **le projet d'établissement de l'EHPAD Ressources répond en tout point aux enjeux d'ouverture à la ville et à la préservation de la citoyenneté des personnes accueillies.**

FOCUS – L'environnement réglementaire : les CPOM

L'environnement réglementaire connaît de nombreux changements, impactant les modalités de fonctionnement des EHPAD et les recettes d'activité afférentes.

Les principales dispositions de la loi d'Adaptation de la Société au Vieillessement (ASV) à retenir sont :

- ◆ le **Contrat de séjour** : création d'un droit de résiliation dans un délai de 15 jours, sans préavis ni frais ;
- ◆ la mise en place d'un **socle de prestations minimales d'hébergement** ;
- ◆ la **réforme de la tarification des EHPAD.**

Que nous dit la réforme de la tarification des EHPAD ?

L'article 58 de la loi ASV prévoit notamment :

- ◆ la mise en place de forfaits soins et dépendance (une nouvelle équation tarifaire est proposée pour le soin et la dépendance).
- ◆ la rénovation du cadre de contractualisation :
 - ◆ le remplacement des conventions tripartites (CTP) par les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) – entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2017 progressivement sur 7 ans (2017 à 2024),
 - ◆ la durée du CPOM est de 5 ans,
 - ◆ un CPOM pluri-établissements est possible : dans un même département (voire dans plusieurs départements d'une même région si accord des financeurs),
 - ◆ des financements complémentaires via l'Accueil de Jour, l'Hébergement Temporaire, un PASA, une UHR, etc.,
 - ◆ un recours obligatoire à l'HAD ;
- ◆ la refonte des règles budgétaires et comptables :
 - ◆ la mise en œuvre de l'état prévisionnel de recettes et de dépenses (EPRD),
 - ◆ le périmètre de l'EPRD coïncidera avec celui du CPOM ;
- ◆ le principe de libre affectation des résultats :
 - ◆ à l'initiative du gestionnaire,
 - ◆ en fonction d'objectifs déterminés dans le CPOM,
 - ◆ entre les différents EHPAD relevant du périmètre du CPOM.

1.3.2 Long Séjour Belgique - Maisons de Repos

1.3.2.1 LE MARCHÉ

Les Maisons de Repos (MRPA-MRS) concernent uniquement la Belgique.

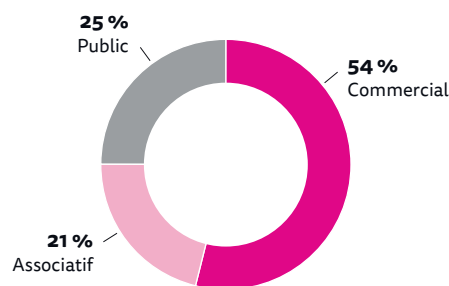
	Personnes âgées	Principaux partenaires
Alternatives	● Hébergements temporaires	<ul style="list-style-type: none"> Établissement de santé (centre de revalidation, HAD à domicile ou en MRS, Urgences, soins palliatifs, Hôpital Albert Elisabeth etc.) Santé mentale (adulte)
	● Accueils de jour	<ul style="list-style-type: none"> Unité de jour gériatrique hospitalière Réseaux de santé
Hébergement	Établissements « médicalisés »	
	● MRS, MRPA, soins à domicile	<ul style="list-style-type: none"> Services à la personne, soins à domicile
	Établissements non « médicalisés »	<ul style="list-style-type: none"> Accueillants familiaux
	● MRPA, Résidences services	

● Financement Forfait INAMI

Lits 142 000

Établissements 1 534

Répartition en capacité de lits/places



- Forte représentation du **secteur commercial (54 %), associatif (21 %) et public (25 %)**
- Absence de nouvelles autorisations
- Vieillesse et obsolescence du parc d'établissements
- Recomposition et élargissement de l'offre de services
- **Des opportunités multiples pour des opérateurs structurés et expérimentés**

*Source de données SPX DG05 : Direction des aînés 31/12/2014

Mission	La maison de repos pour personnes âgées assure aux résidents, de manière collective, l'hébergement, la restauration et les soins nécessaires. L'hébergement peut être assuré à temps complet ou en hébergement temporaire. Pour les personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer ou d'une maladie apparentée, la MRPA/MRS peut comprendre une (des) unité(s) de vie Alzheimer.
Admission	Décision du gestionnaire
Autorisation	COCOM pour la région bruxelloise et AVIQ pour la région Wallonne
Financement	Hébergement : résident ou CPAS (aide sociale) et possibilité d'APA L'allocation forfaitaire (Forfait + 3 ^e volet + RTT) calculée par l'INAMI jusqu'en 2019 puis ensuite par les régions

1.3.2.2 LA SITUATION CONCURRENTIELLE

La majorité des structures privées d'accueil de personnes âgées reste des établissements indépendants ou appartenant à des groupes de petite taille gérant 3 ou 4 établissements. Cependant, depuis quelques années, on assiste à un important mouvement de concentration qui a permis l'émergence de groupes nationaux.

PRINCIPAUX GESTIONNAIRES DE MAISONS DE REPOS (MR) EN BELGIQUE

Rang	Entreprise	Pays d'origine	Lits MR estimés	Établissements MR estimés
1	ARMONEA	Belgique	8 000	84
2	ORPEA	France	7 389	60
3	SENIOR LIVING GROUP	France	9 000	95
4	ACIS ASBL	France	2 980	24
5	SENIOR ASSIST	Belgique	2 807	35
6	Care On	Belgique	600	5
7	LNA SANTÉ	France	555	4
8	NOVADIA	Belgique	478	4

1.3.2.3 LES ENJEUX DU SECTEUR

Le secteur des Maisons de Repos est soumis à des enjeux posés par :

1. La sixième réforme de l'État, qui a régionalisé le secteur des Maisons de Repos.
2. Le transfert des compétences du Fédéral vers le Régional (AViQ et COCOM) qui prend beaucoup de temps.
3. Le nouveau calcul de programmation des régions qui modifie les opportunités de créations.
4. Le vieillissement de la population de plus de 80 ans et de plus de 60 ans qui est en demande d'offres de services différentes.
5. Le prolongement du maintien à domicile. Les personnes âgées intègrent les Maisons de Repos à un âge plus élevé et à un stade de dépendance plus avancé pour répondre aux souhaits des personnes âgées elles-mêmes et de leurs familles.
6. Le contexte de contraintes économiques et financières est moins favorable au développement des Maisons de Repos.

7. Le vieillissement de la population. En 2050, un habitant sur trois sera âgé de 60 ans ou plus.

Ces enjeux poussent les acteurs à plusieurs actions stratégiques (acquisition d'expertises, élargissement de l'offre, développement etc.).

LNA Santé l'a bien compris et s'adapte aux mutations de la Société en imaginant des solutions innovantes pour faciliter le « bien vieillir » des personnes âgées :

- ◆ accueil de jour, centre de soins de jour ;
- ◆ innovations numériques (capteurs de détection des chutes, géolocalisation, Famileo etc.) ;
- ◆ etc.

Enfin, la véritable innovation de demain sera la capacité des acteurs à intégrer, par région, la complémentarité des expertises et la diversité des solutions proposées.

FOCUS réglementaire

La Belgique présente quelques similitudes avec le cadre réglementaire français. Les autorités administratives sont au nombre de deux : la Région et l'INAMI. Les autorités régionales (COCOM pour Bruxelles et AViQ pour la Région Wallonne) encadrent les autorisations de création, d'extension, le fonctionnement (contrat de séjour, règlement d'ordre intérieur) et les tarifs (hébergement et soins).

Accord de principe

Lorsqu'une maison de repos veut s'implanter ou s'agrandir en Wallonie ou à Bruxelles, la maison de repos doit demander l'obtention d'un accord de principe auprès du Ministre ayant l'action sociale dans ses attributions. Est notamment annexée à cette demande une description de la construction envisagée et de son environnement.

S'ensuit une procédure d'instruction de la demande, au terme de laquelle le Ministre donne une réponse. Si le Ministre donne son accord, l'établissement peut commencer les travaux.

Agrément

Ce n'est qu'après avoir reçu cet accord de principe que l'établissement peut demander l'agrément nécessaire à son exploitation auprès du Ministre. Cette demande d'agrément est introduite six mois avant l'ouverture de la maison de repos. La demande d'agrément doit s'accompagner de documents spécifiques dont notamment une attestation de sécurité incendie délivrée par le bourgmestre (maire) de la commune où est situé l'établissement. Cette demande doit également préciser les tarifs souhaités pour chaque type de chambres. L'agrément est accordé par le Ministre, sur proposition du fonctionnaire délégué, pour une durée de six ans (rénovation/extension) ou pour une durée indéterminée (ce qui est le cas pour les nouvelles constructions).

Forfait

La sixième réforme de l'État de 2014 a régionalisé les soins de santé vers la région Wallonne (l'AViQ), la région bruxelloise (COCOM) et région Flamande (VGC).

Pour l'instant, il n'y a pas de conséquence majeure, vu que les régions ont confié jusqu'à fin 2019 la logistique du calcul du forfait pour les institutions de soins à l'INAMI, le temps d'acquiescer la compétence fine.

L'allocation forfaitaire se compose de trois parties :

1. Le forfait journalier qui finance le personnel en lien avec la norme demandée au regard de la dépendance des résidents.
2. Le complément troisième volet pour le personnel excédentaire à la norme. Ainsi, plus le personnel est au-dessus de la norme, plus le troisième volet est élevé.
3. Le financement des avantages fin de carrière (RTT) pour les 45 ans et plus qui sont remplacés et financés selon leur barème.

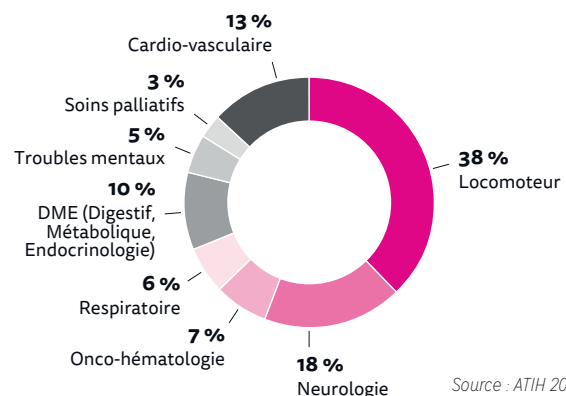
Les trois parties sont financées sur des bases historiques puisque pour l'année 2017 de facturation, les calculs sont faits sur la situation réelle du 01/07/2015 au 30/06/2016. Il faut donc par exemple, lors des montées en charge, anticiper la trésorerie qui sera régularisée dans les 12 à 18 mois suivants.

1.3.3 Moyen Séjour France - Soins de Suite et Réadaptation

1.3.3.1 LE MARCHÉ

	Personnes fragilisées	Principaux partenaires
Alternatives	<ul style="list-style-type: none"> ● Hôpital de jour ● Ateliers d'éducation thérapeutique ● Télémédecine 	<ul style="list-style-type: none"> ● Établissement de santé (EHPAD, USLD, SSR, HAD, MCO, Urgences, soins palliatifs etc.) ● Professionnels libéraux ● Santé mentale (adulte) ● Réseaux de santé
Hébergement	<ul style="list-style-type: none"> ● SSR (9 spécialités) <ul style="list-style-type: none"> ● Personnes âgées polypathologiques ● Cardio-vasculaire ● Respiratoire ● Brûlés ● Conduites addictives, troubles du comportement ● Neurologie ● Locomoteur ● Digestif, métabolique, endocrinologie (DME) ● Onco-hématologie 	

Répartition des prises en charge les plus fréquentes en SSR

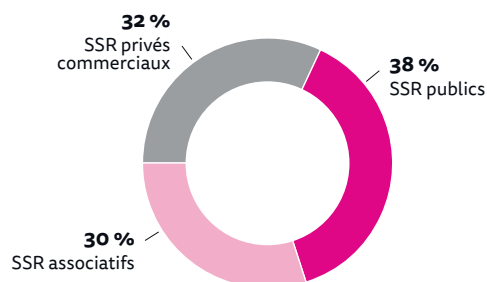


● Financement Assurance maladie

Lits/places 117 600 lits et places - 38 millions de journées

Établissements 1 847

Répartition en capacité de lits/places



- L'hospitalisation complète (91 %) domine par rapport à l'hôpital de jour
- L'hôpital de jour est plus développé dans le secteur associatif (13 % de journées contre 10 % pour le privé et seulement 6 % dans le public)
- Les durées moyennes de séjour sont environ de 35 jours.

Mission

Les soins de suite et de réadaptation (SSR) concernent des moyens séjours. La mission des SSR se définit par les « 3 R » : rééducation, réadaptation, réinsertion.

Rééducation : a pour objectif d'aider la personne à recouvrer le meilleur potentiel de ses moyens physiques, cognitifs et psychologiques. L'objectif est autant que possible le retour optimal à la fonction de l'organe lésé.

Réadaptation : ensemble des moyens mis en œuvre pour aider le patient à s'adapter aux limitations de ses capacités et à trouver des stratégies de contournement autant que possible.

Réinsertion : contribue à mettre en place les éléments indispensables au retour de la personne dans son milieu de vie, après la stabilisation de son état de santé, selon le projet de vie de la personne.

Admission

En suite d'hospitalisation, sur prescription médicale

Autorisation

Agence Régionale de Santé

Financement

Assurance maladie : 68 % des SSR sont financés par la dotation annuelle de financement (établissements publics et certains associatifs) et 32 % sont sous objectif national quantifié (établissements privés commerciaux et certains associatifs).

Mutuelle : prise en charge du complément de chambres particulières.

À noter : depuis le 1^{er} mars 2017, un nouveau modèle de financement des SSR intègre un mécanisme de constitution d'enveloppe progressive de tarification à l'activité. Désormais, le système de tarification repose sur 2 composantes : i. une fraction majoritaire (90 %) constituée des anciennes modalités de financement (dotation annuelle de financement et prix de journée pour respectivement les SSR publics/associatifs et les SSR privés) ; ii. une fraction minoritaire (10 %) vouée à augmenter et fondée sur la part activité de la dotation modulée à l'activité prévue à l'article L. 162.23.3 du Code de la Sécurité Sociale.

1.3.3.2 LES ENJEUX DU SECTEUR

Nos établissements SSR LNA Santé répondent aux enjeux de santé publique :

- ◆ le vieillissement de la population se poursuit :
 - ◆ 1 personne sur 3 aura plus de 60 ans en 2035,
 - ◆ l'espérance de vie passera de 81 ans à 86 ans en 2050,
 - ◆ la maladie d'Alzheimer touche 1,2 million de personnes,
 - ◆ conséquences : l'émergence de nouvelles pathologies, la diminution de l'autonomie ;
- ◆ les maladies chroniques se développent en France :
 - ◆ près de 1 personne sur 4 est atteinte d'une maladie chronique,
 - ◆ 67 % des dépenses de santé sont concentrées sur 20 % de la population atteinte de maladies chroniques,
 - ◆ 1 accident vasculaire cérébral (AVC) a lieu toutes les 4 minutes,
 - ◆ plus de 3,7 millions de Français sont diabétiques (+ 180 % en 10 ans),
 - ◆ 7 millions de Français sont obèses (+ 5,1 % par an),
 - ◆ le taux d'incidence du cancer a augmenté de 35 % chez l'homme et 43 % chez la femme,
 - ◆ la consommation de tabac entraîne plus de 200 décès par jour ;
- ◆ le progrès des techniques médicales et le virage ambulatoire :
 - ◆ la chirurgie ambulatoire représente 45 % des interventions en France, en progression de 1,8 point par an depuis 2007,
 - ◆ les hôpitaux de jour représentent un quart des séjours de médecine,
 - ◆ l'objectif est de combler le retard par rapport aux pays de l'OCDE en visant un taux de 62 % de chirurgie ambulatoire en 2020.

Par conséquent, des besoins de nouvelles solutions de soins apparaissent, notamment en ambulatoire (maintien à domicile ou consultations de jour en établissements).

Optimiser le parcours de santé

Les séjours en établissements de santé concourent à favoriser le rétablissement des patients touchés par des pathologies complexes, parfois chroniques (affections de l'appareil nerveux ou respiratoire, accidents vasculaires cérébraux, pathologies cardiaques etc.), et assurent au mieux leur réinsertion sociale et professionnelle.

Nous concevons nos établissements dans une dynamique de réseau, avec tous les acteurs de santé publique, associatifs et privés, afin de contribuer à faciliter le parcours de santé des patients (coordination des professionnels et de lieux de soins pertinents, éducations thérapeutiques, suivi etc.). Le retour et la vie à domicile se font ainsi dans une approche multidisciplinaire pour couvrir l'ensemble des besoins d'accompagnement de la personne.

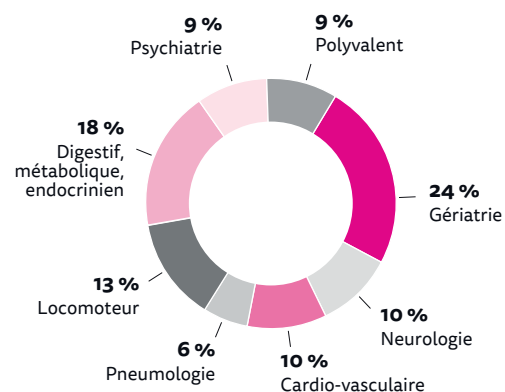
Des équipes multidisciplinaires pour des soins de qualité

Au cœur du dispositif, le patient est pris en charge par des médecins spécialistes (cardiologues, pneumologues, gériatres, neurologues etc.) et une équipe pluridisciplinaire (kinésithérapeutes, diététiciens, psychologues, assistants sociaux, orthophonistes etc.). Le patient bénéficie d'un programme personnalisé et adapté à sa pathologie, grâce à un plateau technique performant et des appareils de qualité.

Une expertise médicale et technique reconnue

Nos savoir-faire reposent sur la qualité de l'accompagnement humain et la performance des plateaux médicaux mis à disposition. Par ailleurs, les progrès de la médecine engagent nos équipes à enrichir régulièrement leurs pratiques et à relever de nouveaux défis, notamment en contribuant activement à l'évolution de l'offre de santé sur leur territoire (télémédecine, technologie de pointe en rééducation etc.).

Principales spécialités du secteur sanitaire chez LNA Santé



Source LNA Santé 2017

FOCUS – L'environnement réglementaire : les contrats d'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins (CAQES)

Les CAQES sont issus de la loi du 21 décembre 2015 de financement de la sécurité sociale pour 2016 (art. 81). Un décret du 20 avril 2017 ainsi que deux arrêtés du 27 avril 2017 sont venus fixer les modalités d'application de ces contrats, ainsi qu'une instruction complémentaire du 26 juillet 2017 relative à leur mise en œuvre.

Ces contrats d'amélioration de la qualité et de l'efficacité des soins sont tripartites : conclus entre l'ARS, l'organisme local d'Assurance maladie et l'établissement de santé. Ils ont pour objet d'améliorer la qualité, la sécurité et la pertinence des soins et des prescriptions et de permettre une diminution des dépenses de l'Assurance maladie. Ils sont complémentaires au CPOM et s'imposent à tous les établissements de santé (MCO, HAD, SSR, psychiatrie). C'est donc une nouveauté pour les établissements SSR et psychiatriques, qui n'étaient jusque-là pas signataires de contrat de bon usage des médicaments (CBUM).

En effet, les CAQES comprennent un volet obligatoire portant sur le bon usage des médicaments, des produits et des prestations. Ce socle obligatoire doit entrer en vigueur au plus tard le 1^{er} janvier 2018.

Les CAQES comprennent par ailleurs des volets additionnels facultatifs portant sur :

- ◆ la pertinence des actes, prestations et prescriptions en santé ;
- ◆ l'amélioration des pratiques en établissement de santé ;
- ◆ l'amélioration de la qualité et de l'organisation des soins portant sur les transports.

La contractualisation de ces volets sera progressive à partir de 2018, en fonction des ciblage, avec une poursuite des mesures d'accompagnement déjà mises en œuvre.

FOCUS sur le nouveau modèle de financement des SSR

La réforme du financement des établissements de SSR est prévue par l'article 78 modifié de la loi de financement de la sécurité sociale 2016 et par le décret relatif à la réforme du financement des établissements SSR du 6 avril 2017 pris pour son application.

Il prévoit une entrée en vigueur progressive du modèle de financement, à compter du 1^{er} mars 2017. Les établissements SSR sont ainsi financés sur la base :

- ◆ d'une fraction majoritaire des anciennes modalités de financement : en prix de journée (PJ) et forfaits associés, à hauteur de 90 % ;
- ◆ d'une fraction minoritaire des nouvelles modalités de financement fondées sur la part activité de la dotation modulée à l'activité, à hauteur de 10 %.

Les établissements sont en outre éligibles à des compartiments complémentaires permettant de financer certaines activités ou missions spécifiques :

- ◆ **le compartiment « plateaux techniques spécialisés » (PTS)** (balnéothérapie, appareillage etc.) ;
- ◆ **le compartiment molécules onéreuses (MO) ;**
- ◆ l'élargissement du **compartiment MIGAC** mis en place depuis 2016 ;
- ◆ l'éligibilité des établissements SSR depuis 2017 à la dotation **d'incitation financière à l'amélioration de la qualité (IFAQ)**.

Ainsi, à compter du 1^{er} mars 2017, les activités de SSR se voient appliquer un modèle de financement combinant les modalités historiques de financement à une dotation modulée à l'activité. À noter la prévision d'un coefficient de transition pour limiter les effets revenus de la réforme à - 1 % par rapport aux recettes 2016.

Le dispositif transitoire de financement SSR est prorogé jusqu'au 31 décembre 2019. Les établissements demeureront ainsi financés sur la base d'une application combinée des anciennes et des nouvelles modalités de financement, avec l'application d'un coefficient de transition. La loi de financement de la sécurité sociale pour 2018 a en effet décalé le modèle cible à 2020.

FOCUS sur la santé connectée

La médecine préventive, prédictive, qui consiste à ne plus attendre d'être malade pour se soigner, s'avère moins coûteuse pour la Sécurité sociale. Une offre utile pour répondre à l'augmentation de la durée de vie et des maladies chroniques.

L'e-santé, une opportunité pour accompagner l'évolution du « parcours santé ».

Le système de santé français s'est bâti autour du soin, c'est-à-dire du traitement des épisodes aigus de la maladie et a délaissé la prévention et l'accompagnement. Le développement des maladies chroniques nécessitant un suivi au long cours, en dehors des phases aiguës, ainsi que le vieillissement de la population viennent bousculer ce paradigme. L'enjeu est désormais de :

- ◆ soigner de manière plus efficiente en sollicitant moins les ressources du système de santé, en particulier l'hôpital. L'ancrage fort sur le « soin » diminue au profit de la prévention et de l'accompagnement. L'e-santé est un levier pour accompagner ce changement de paradigme. Les objets connectés et les applications peuvent aider les citoyens/patients à mieux se prendre en charge, à la fois pour la prévention et le bien-être. L'e-santé est également un atout pour faciliter l'appui aux patients en dehors des phases aiguës de soins. Elle permettra, grâce à un meilleur suivi du patient, de détecter les éventuels risques et de proposer une prise en charge personnalisée. Le traitement massif des données dans une approche Big Data doit favoriser le développement de la médecine personnalisée dont on attend beaucoup en matière de traitements plus adaptés et de réduction de la consommation des ressources grâce au ciblage des traitements. Le recours au système de santé sera plus personnalisé et donc moins susceptible de surconsommation inutile ;
- ◆ prendre en charge des parcours de soins de manière globale, qu'il s'agisse de prévention, de soin, d'accompagnement ou encore d'information. Aujourd'hui, les activités du parcours santé constituent chacune un silo. L'objectif est désormais de s'assurer d'une continuité dans la prise en charge qu'elle soit sanitaire ou médicale. Dans ce contexte, les frontières entre la prévention, le soin et l'accompagnement s'estompent et une certaine porosité s'observe. Les évolutions technologiques (objets connectés, par exemple) se diffusent rapidement, d'autant que la frontière est ténue entre le monde de l'information, de la prévention et de la santé.

Les établissements SSR LNA Santé développent de nombreuses expérimentations et innovations numériques afin d'améliorer l'expérience client avant, pendant et après leur hospitalisation.

Un comité de pilotage (COPI) hebdomadaire a pour mission de :

- ◆ recenser les innovations en assurant une veille technologique ;
- ◆ expérimenter les dispositifs innovants au sein de nos établissements pour en déterminer les usages ;
- ◆ évaluer les expérimentations avant de déterminer l'opportunité, ou non, de déployer à large échelle.

Les objets connectés de **prévention des chutes** et d'amélioration de l'**observance des patients atteints de maladies chroniques** sont deux axes prioritaires pour les établissements LNA Santé.

À titre d'exemple, l'Institut de Diabétologie du Centre (IDNC) situé à Mainvilliers (28). Cet établissement spécialisé dans la **prise en soins des troubles métaboliques et endocriniens héberge 100 patients par jour atteints de maladies chroniques, obésité et diabète**. Les patients bénéficient d'un programme d'accompagnement personnalisé en hébergement complet ou en hôpital de jour. Une équipe pluridisciplinaire composée de médecins, infirmières, diététiciennes, psychologues, assistantes sociales, éducateurs en activité physique adaptée anime plus de 100 ateliers d'éducation thérapeutique adaptés en fonction des attentes et objectifs personnels du patient. Fortement imprégné de la notion de service public, il s'impose, au fil des années, comme un pôle d'excellence dans l'offre de soins : service totalement orienté vers la personne, gestion rigoureuse, forte propension à expérimenter puis à adopter en avance de nouvelles techniques, **investissement constant dans l'innovation médicale**.

L'IDNC met en place un *living lab*, afin de tester des **innovations numériques** telles que :

- ◆ **la fourchette connectée** pour aider les patients obèses à prolonger le temps de mastication entre 2 bouchées ;
- ◆ **le capteur connecté** de mesure du glucose ;
- ◆ **l'Occulus** système de **vidéo 3D** de simulation d'une hypoglycémie ;
- ◆ **l'application Observia** pour le diagnostic thérapeutique, l'amélioration de l'observance du patient et le suivi en post-hospitalisation.

FOCUS – Hôpital de jour en SSR gériatrique

Les **établissements LNA Santé** ont largement pris le virage de l'ambulatoire puisqu'à horizon 5 ans, en secteur moyen séjour, 50 % des patients seront pris en soins en hôpital de jour ou à domicile.

À titre d'exemple, la mission d'un hôpital de jour gériatrique est de :

- ◆ prévenir et/ou réduire les conséquences des déficiences et handicaps pour maintenir une autonomie optimale :
 - ◆ fonctionnelle, sensorielle,
 - ◆ physique,
 - ◆ cognitive,
 - ◆ psychologique,
 - ◆ sociale ;
- ◆ promouvoir une réadaptation visant le maintien au domicile du patient âgé dans des conditions correctes pour la personne et son entourage.

Les patients fragilisés mais en état de santé stabilisé sont adressés en provenance de :

- ◆ service de court séjour : médecine, chirurgie, unité de gériatrie aiguë (UGA), hôpital de jour de court séjour ;
- ◆ service des urgences ;
- ◆ service SSR en hospitalisation complète : gériatrique, neurologique, cardiologique, locomoteur, polyvalent etc. ;
- ◆ domicile ;
- ◆ EHPAD ou établissement médico-social (USLD, établissements d'hébergement pour personnes handicapées vieillissantes – MAS par exemple).

1.3.4 Moyen Séjour France - Établissements de Psychiatrie

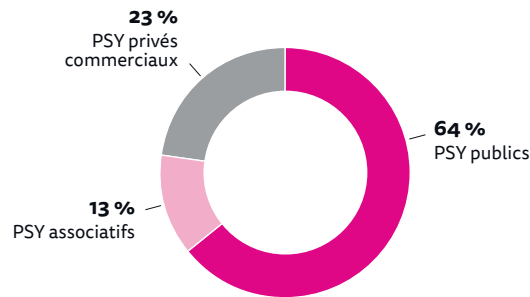
1.3.4.1 LE MARCHÉ

	Patients fragilisés	Principaux partenaires
Alternatives	● Accueil de jour	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Professionnels libéraux ◆ Santé mentale (adulte) ◆ Réseaux de santé
	● Accueil de nuit	
Hébergement	● Hébergement complet <ul style="list-style-type: none"> ◆ Troubles de l'humeur ◆ Troubles liés à l'utilisation de substances psychoactives ◆ Schizophrénie et troubles délirants ◆ Troubles envahissants du développement ◆ Troubles névrotiques 	
● Financement par l'Assurance maladie		

Lits/places 86 000

Établissements 621

Répartition en capacité
de lits/places
(temps plein)



- 417 000 patients hospitalisés en psychiatrie
- 80 000 patients hospitalisés sans consentement (dont 99 % dans les établissements publics)
- Durées moyennes de séjour environ de 58,5 jours
- 20 millions de journées en hospitalisation complète
- 5,2 millions de venues en temps partiel dont 90 % en structure publique

Source : DRESS 2017

Mission	Repérage et diagnostic précoce, accès aux soins rapide et adapté, suivi personnalisé et continu, réhabilitation sociale, prévention des risques, recherche autour des déterminants de santé mentale, organisation des dispositifs nécessaires aux hospitalisations sans consentement ainsi que les soins aux détenus
Admission	Sur prescription médicale, sur demande d'un tiers
Autorisation	Agence Régionale de Santé
Financement	Assurance maladie

1.3.4.2 LES ENJEUX DU SECTEUR

- ◆ Les pathologies relevant de la psychiatrie sont au 3^e rang des maladies les plus fréquentes (après le cancer et les maladies cardio-vasculaires).
- ◆ Les troubles psychiatriques engendrent une forte mortalité (majorité des suicides).
- ◆ Plus de 1 personne sur 10 est atteinte au cours de son existence d'un trouble mental.
- ◆ La plupart des maladies mentales prennent une forme chronique avec de nombreuses récurrences.
- ◆ Les plus lourdes s'accompagnent d'une désocialisation rapide.
- ◆ Le nombre de lits d'hospitalisation complète a été divisé par 2 en 30 ans (passant de 130 000 à moins de 60 000), grâce aux progrès des traitements médicamenteux.
- ◆ On constate aujourd'hui une saturation de l'hospitalisation complète, mais cette dernière est analysée comme résultant plus d'un dysfonctionnement de l'offre de soins que d'une capacité insuffisante de lits.
- ◆ Près de 90 % des prises en charge sont réalisées en hospitalisation complète.
- ◆ La part des séjours de plus de 6 mois est de 6 %, celle des séjours de plus d'un an est de 3,5 %. Cette occupation de lits « inadaptée » réduit fortement la disponibilité et le potentiel des établissements sanitaires. L'occupation d'un lit par un même patient pendant 1 an bloque une dizaine d'hospitalisations « standard ».

FOCUS sur le projet territorial de santé mentale (PTSM)

La politique de santé mentale est conçue comme une action globale et comprend des actions de prévention, de diagnostic, de soins, de réadaptation et de réinsertion sociale où tous les acteurs sont associés (y compris ceux du logement, de l'hébergement et de l'insertion). Cette politique repose sur l'élaboration d'un projet territorial de santé mentale (PTSM) fondé sur un diagnostic partagé ; c'est un état des lieux des ressources pointant les insuffisances et des préconisations pour y remédier. Le PTSM inclut l'ensemble des acteurs des champs sanitaire, social et médico-social ainsi que des représentants de la population, des élus locaux, les collectivités territoriales, les conseils locaux de santé et les conseils locaux de santé mentale. Le PTSM tient compte des spécificités du territoire, de l'offre de soins et de services. Il précise les modalités d'accès aux soins et d'accompagnement quels que soient les troubles psychiques concernés.

Le PTSM est élaboré et mis en œuvre par les professionnels et établissements du territoire compétents dans le champ de la santé mentale. Il fait ensuite l'objet d'un contrat passé entre les partenaires et l'Agence Régionale de Santé. Le PTSM organise la coordination territoriale :

- ◆ la prévention (repérage, diagnostic et intervention précoce) ;
- ◆ les modalités et techniques de soins et de prise en charge spécifique ;
- ◆ les modalités d'accompagnement et d'insertion sociale. Il organise l'accès à la population à un ensemble de réponses (dispositifs et services) à partir des besoins de la population du territoire, dont les modalités seront précisées par voie réglementaire.

FOCUS sur la Maison de Santé d'Épinay (93)

La Maison de Santé d'Épinay (établissement spécialisé en santé mentale) gère **211 lits et places** en hébergement complet et partiel répartis en :

- ◆ hospitalisation complète : 184 lits ;
- ◆ hospitalisation partielle de jour : 25 lits ;
- ◆ hospitalisation partielle de nuit : 2 lits.

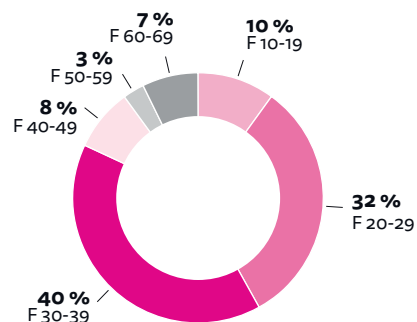
L'établissement est habilité à accueillir des **patients hospitalisés sans leur consentement** depuis de nombreuses décennies : **46 lits**.

La Maison de Santé d'Épinay dispense également une activité de **sismothérapie**.

Année 2015

- ◆ L'âge moyen des patients hospitalisés dans l'établissement est de 45,6 ans.
- ◆ 10 % des patients sont âgés de moins de 25 ans et 12 % de plus de 65 ans.
- ◆ 59 % des patients accueillis sont de sexe féminin.
- ◆ 40 % des patients relèvent de troubles de l'humeur et 33 % de schizophrénie.

RÉPARTITION DES TROUBLES MENTAUX ET DU COMPORTEMENT



Définition des troubles mentaux et du comportement selon la Classification Internationale des Maladies (CIM-10) publiée par l'OMS :

- F10-F19 : Troubles mentaux et du comportement liés à l'utilisation de substances psycho-actives
- F20-F29 : Schizophrénie, troubles schizotypiques et troubles délirants
- F30-F39 : Troubles de l'humeur (affectifs)
- F40-F48 : Troubles névrotiques, troubles liés à des facteurs de stress et troubles somatoformes
- F50-F59 : Syndromes comportementaux associés à des perturbations physiologiques et à des facteurs physiques
- F60-F69 : Troubles de la personnalité et du comportement chez l'adulte

La Maison de Santé d'Épinay est un établissement de santé qui présente une activité plurielle dans les modes de prise en charge psychiatrique en phase avec les autorisations dont il dispose :

- ◆ une unité d'hospitalisation complète et des alternatives ambulatoires (hôpital de jour et hôpital de nuit) ;
- ◆ un rayonnement sur l'ensemble de son territoire de santé et les territoires proches du fait de sa non-sectorisation ;
- ◆ l'offre d'une alternative au service public hospitalier régional, dans le cadre de la prise en charge des hospitalisations sans consentement et de l'activité de sismothérapie ;
- ◆ la prise en charge de populations en difficulté.

FOCUS sur les hospitalisations sans consentement

Cadre général :

En France, en 2012, plus de **77 000 patients** (contre 74 000 en 2010) ont été **pris en charge au moins une fois sans leur consentement en psychiatrie**, soit une augmentation de 4,5 % par rapport à 2010. Mais cette hausse est conforme à l'augmentation de la file active totale suivie en psychiatrie en établissement de santé : les patients ayant reçu des soins non consentis représentent toujours près de 5 % de la file active en 2012. La répartition des différents modes légaux reste à peu près similaire à celle observée en 2010. Les détenus, les personnes jugées pénalement irresponsables et les patients mineurs en ordonnance de placement provisoire (OPP) représentent une très faible part des patients sans consentement en 2012 comme en 2010. 73 % des patients pris en charge sans leur consentement (60 000 patients) sont admis en SPDT, 11 % le sont pour péril imminent (8 500) (source : Statistique annuelle des établissements de santé SAE, DREES).

L'exploitation des données disponibles montre que les soins sans consentement concernent 55 % d'hommes et que l'âge moyen de cette population est de 44 ans. 40 % de ces patients souffrent de schizophrénie ou de troubles psychotiques.

Tous modes légaux confondus, la durée des séjours sous le mode de l'hospitalisation sans consentement est d'environ 50 jours.

À la Maison de Santé d'Épinay :

Les hospitalisations sans consentement à **la Maison de Santé** représentent **près de 15 % des journées**.

1.3.5 Moyen Séjour France - Hospitalisation à Domicile (HAD)

1.3.5.1 LE MARCHÉ

	Patients fragilisés	Principaux partenaires
Hébergement à domicile	<ul style="list-style-type: none"> • Soins palliatifs • Soins de nursing lourds • Pansements complexes • Prise en charge de la douleur • Assistance respiratoire • Nutrition entérale, parentérale • Traitement intraveineux • Chimiothérapie anticancéreuse • Surveillance post-chimiothérapie, radiothérapie et aplasie • Rééducation orthopédique et neurologique • Ante et post-partum pathologique • Prise en charge psychosociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Établissements de santé (EHPAD, USLD, SSR, HAD, MCO, Urgences, soins palliatifs etc.) • Réseaux de santé • Santé mentale (adulte) • Professionnels libéraux
Places	110 000 patients hospitalisés en HAD en 2016	
Établissements	308	
Répartition en capacité de lits/places (temps plein)	<p>A donut chart illustrating the distribution of HAD capacity across three categories: HAD publics (41%), HAD associatifs (41%), and HAD privés commerciaux (18%). The chart is divided into three segments: a large pink segment for HAD publics (41%), a light pink segment for HAD associatifs (41%), and a grey segment for HAD privés commerciaux (18%).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En 2016, 4,9 millions de journées ont été totalisées • Objectif de doublement d'activité par le ministère entre 2014 et 2018 : 9 millions de journées • Coût global de l'HAD : 967 millions d'euros, soit 1 % des dépenses d'hospitalisation et 0,5 % des dépenses de l'Assurance maladie
Mission	<p>L'hospitalisation à domicile (HAD) est une modalité d'exercice des missions de santé, à part égale d'un établissement de santé avec hébergement. Elle permet d'assurer, au domicile du malade, des soins médicaux et paramédicaux continus et coordonnés en associant le médecin hospitalier, le médecin traitant et tous les professionnels paramédicaux et sociaux.</p> <p>L'hospitalisation à domicile concerne des malades de tous âges – enfants, adolescents, adultes – atteints de pathologies graves aiguës ou chroniques, souvent multiples, évolutives et/ou instables qui, en l'absence de prise en charge en structure d'hospitalisation à domicile, seraient hospitalisés en établissement de santé traditionnel. Ces établissements sont obligatoirement généralistes et polyvalents, les patients étant pris en charge dans leur globalité.</p> <p>Les alternatives à l'hospitalisation mentionnées à l'article L. 6121-2 ont pour objet d'éviter une hospitalisation à temps complet ou d'en diminuer la durée. Les prestations ainsi dispensées se distinguent de celles qui sont délivrées lors de consultations ou de visites à domicile.</p> <p>Les structures d'hospitalisation à domicile permettent d'assurer au domicile du malade, pour une période limitée mais révisable en fonction de l'évolution de son état de santé, des soins médicaux et paramédicaux continus et coordonnés. Ces soins se différencient de ceux habituellement dispensés à domicile par la complexité et la fréquence des actes. Les structures d'hospitalisation à domicile peuvent également intervenir dans un établissement accueillant des personnes âgées (EHPAD). Dans ce cas, les soins ne peuvent être délivrés à un résident que si l'état de santé de celui-ci exige une intervention technique.</p>	
Admission	Médecin hospitalier ou médecin traitant pouvant orienter vers l'HAD	
Autorisation	Agence Régionale de Santé	
Financement	<p>Assurance maladie selon la Tarification à l'Activité (T2A).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le prix de la journée est établi selon les pathologies regroupées dans un mode de prise en charge. • Le tarif couvre les soins, les soignants et les traitements. • La dégressivité des tarifs est fonction de la durée. 	

Source : DRESS 2017

1.3.5.2. LA SITUATION CONCURRENTIELLE

Pour l'année 2015, le nombre de places offertes en HAD en France s'élève à 15 200. La répartition géographique de ces capacités d'accueil montre de réelles disparités. Ainsi, la région Ile-de-France concentre, à elle seule, 2 500 places regroupées à plus de 90 % sur les seuls départements de Paris et des Hauts-de-Seine. Cette concentration spatiale, qui ne représente pas moins de 17 % des places disponibles en France, et qui se traduit par une densité moyenne de 61 pour 100 000 habitants (contre 23 % pour la moyenne française), s'explique en grande partie par la prédominance historique sur ce domaine d'activité des Hôpitaux de Paris (AP-HP) et de la Fondation Santé Service Île-de-France.

Les densités sont également fortes dans d'autres départements comme les Landes ou le Var, où l'HAD existe aussi depuis longtemps. Les DROM marquent également une forte spécificité dans ce domaine. La Guadeloupe et la Guyane ont ainsi des densités 3 à 4 fois supérieures à la moyenne nationale. C'est une manière de combler des déficits d'offre de soins, en étant présent là où l'on note de fortes carences de professionnels de santé.

À l'opposé, certains départements disposent d'une offre relativement faible, avec une densité qui est inférieure de moitié à la moyenne nationale et ce malgré une forte dynamique ces dernières années. Parmi ces départements, on retrouve les départements restants de l'Île-de-France, les Alpes-de-Haute-Provence, la Mayenne, le Cantal ou encore l'Ardèche.

1.3.5.3. LES ENJEUX DU SECTEUR

La croissance de ce mode d'hospitalisation est encouragée par les pouvoirs publics depuis une dizaine d'années dans le but de limiter l'évolution des dépenses de santé de l'hôpital.

Le secteur, encore très atomisé, risque un effet ciseau réel avec des charges qui progressent plus rapidement que l'activité. Il

va devoir se structurer afin d'accroître son volume d'activité, optimiser ses coûts et gagner en productivité.

De nombreux facteurs soutiendront la croissance de l'HAD dans les années à venir : loi de santé, professionnalisation des structures, progression des pathologies éligibles à l'HAD, progrès technologiques, fluidification des parcours de soins, reconnaissance des prises en charge coûteuses.

Depuis plusieurs années, la croissance du marché est soutenue par l'arrivée d'acteurs du secteur privé (associatif et commercial). Pour autant, aucun acteur majeur ne se distingue vraiment à ce jour.

Certains groupes d'EHPAD et de cliniques privées disposent de structures d'HAD.

Leur développement sur ce marché est cependant freiné par la complexité de l'organisation, les difficultés de management des équipes hors des murs et les contraintes tarifaires. Ces groupes vont néanmoins continuer à investir ce marché car ils disposent de capacités d'investissement et de leviers leur permettant de dégager des économies d'échelle et d'améliorer le fonctionnement et la performance des structures.

Tous les départements sont aujourd'hui pourvus d'au moins une structure d'HAD et le nombre de places offertes a décollé. La volonté politique de développement de ce mode de prise en charge reste forte : un doublement de l'activité à l'horizon 2018 est prévu, à raison de 30 000 patients pris en charge par jour, soit près de 9 millions de journées par an.

Acteur global de santé, LNA Santé dispose de tous les atouts pour renforcer la place de l'ambulatoire au sein de ses établissements LNA Santé : ses expertises médicales et, surtout, ses capacités à coopérer avec ses partenaires et à s'adapter aux spécificités de chaque territoire. Grâce à ces atouts, **LNA Santé est rapidement devenu le premier acteur privé de l'HAD en France.**

FOCUS - Les missions de la pharmacie à usage interne (PUI)

La mission de la PUI est double :

- ◆ assurer l'approvisionnement en médicaments et dispositifs médicaux des services de soins ;
- ◆ contribuer à leur bon usage et à la sécurité d'utilisation.

Une PUI ne peut fonctionner sans son **pharmacien**. Suivant les activités de soins répertoriées au sein de l'établissement de santé, le pharmacien hospitalier d'une PUI est amené à **organiser, mettre en place et superviser des préparations hospitalières**.

Dans le cadre de programme : d'éducation thérapeutique, le pharmacien hospitalier intègre l'équipe de soins en proposant ses compétences et savoir-faire liés à son activité.

La pharmacie à usage intérieur (PUI) est un choix stratégique pour le Groupe. Elle permet une maîtrise et une sécurisation du circuit du médicament unique. D'abord, cela apporte une vision globale du traitement du patient. Ensuite, le dispositif est sécurisé et garantit la traçabilité jusqu'au numéro de lot. En interne, un double contrôle est exercé à la préparation et à l'administration des médicaments au domicile. Ce choix de la PUI permet également une meilleure délivrance des médicaments, avec la possibilité de l'accompagner de conseils de bon usage. C'est aussi un bon moyen pour éviter le gaspillage.



1.4 PLAN STRATÉGIQUE GRANDIR ENSEMBLE

1.4.1 Bilan de Grandir Ensemble 1 : 2013-2017

Ce 1^{er} plan stratégique a été réussi, l'ensemble des principaux objectifs a été atteint, nous pouvons l'illustrer sur chaque axe stratégique avec quelques éléments :

Axe 1 : Améliorer notre performance par la mise en œuvre du projet d'entreprise

- ◆ Le CA Exploitation aura progressé de plus de 150 millions d'euros passant de 252 millions à 414 millions d'euros.
- ◆ Le nombre de lits en régime de croisière a augmenté de 2 000 lits passant de 3 421 lits en 2013 à 5 493 lits en 2017, preuve de l'intense transformation de notre parc d'établissements.
- ◆ Le ROC Exploitation aura plus que doublé passant de 20 millions à 42 millions.

Axe 2 : Modéliser et déployer nos offres de services

- ◆ Le lancement de la gamme d'EHPAD Confort (en complément de notre offre d'EHPAD Élégance) a été réussi : pas d'EHPAD Confort en 2013 contre 6 établissements, soit 769 lits à fin 2017.
- ◆ Notre activité d'HAD s'est beaucoup développée, passant de 75 patients par jour sur 2 sites à 415 sur 7 sites en 2017.

Axe 3 : Impliquer les collaborateurs et renforcer les compétences

- ◆ Nobilise : 76 managers/cadres au sein de la structure Nobilise associée au pacte d'actionnaires.
- ◆ Le développement de notre école de formation interne LNA formation : 4 074 stagiaires pour 70 680 heures de formation de 2013 à 2016.

Axe 4 : Développer notre présence sur nos territoires d'implantation

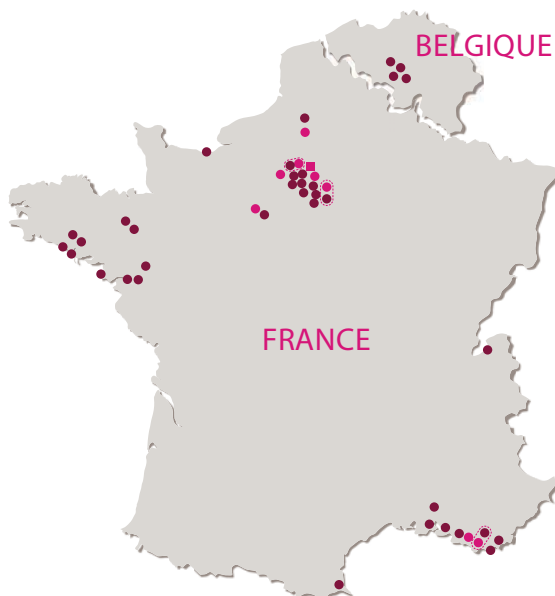
- ◆ Densification forte des territoires où nous étions déjà implantés, ce qui était l'objectif de Grandir Ensemble concernant le développement avec une taille moyenne d'établissement qui a beaucoup augmenté et avec beaucoup plus d'activité sanitaire.

Axe 5 : Innover et promouvoir nos actions

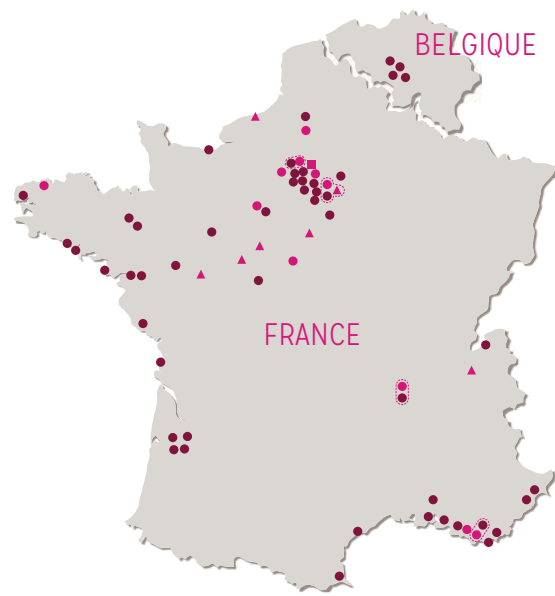
- ◆ LNA Santé : une marque forte, visible, grand public, fédératrice et signifiante et devenue le nom du Groupe.
- ◆ 16 EHPAD équipés de la télémédecine en lien avec les centres hospitaliers.

Le premier projet stratégique du Groupe s'est achevé en 2017, et un bilan a été réalisé afin de préparer le prochain projet stratégique.

2013



2017



- Maison de retraite médicalisée (EHPAD) - Maison de Repos Personnes Âgées (MRPA) - Maison de Repos et de Soins (MRS)
- Soins de Suite et de Réadaptation (SSR)
- ▲ Hospitalisation à Domicile (HAD)
- Clinique Psychiatrique
- Pôle médical et/ou gériatrique

Grandir Ensemble en synthèse



Une **stratégie**

sur laquelle l'organisation et les projets peuvent s'analyser



Un **projet d'entreprise**

qui se poursuit malgré le changement de taille



Une **croissance rapide**

et maîtrisée par les gouvernances au siège (COMEX, COMIL) et dans les établissements



Un **cadre de référence**

clarifié (missions, valeurs et principes de management) et dynamisé par le projet d'entreprise



Les **ressources humaines**

au centre du projet d'entreprise et un fort développement de LNA Formation



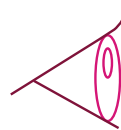
Une **marque**

unique, lisible et visible



Un véritable **fil conducteur**

et une grille de lecture des priorités



Des **résultats concrets**

et une lisibilité de la performance

Questionnées sur le bilan de Grandir Ensemble 1 et sur la façon dont elles voient l'entreprise aujourd'hui (cf. démarche décrite à la section 1.4.2 La construction du nouveau plan stratégique GE 2), les équipes de LNA Santé ont exprimé les éléments suivants :

Leur portrait de LNA Santé :

LNA Santé, une entreprise où il fait bon vivre à leurs yeux : à la question « LNA Santé un groupe où il fait bon travailler » ils ont évalué positivement cette proposition.

Les atouts de LNA Santé à leurs yeux :

- ◆ le professionnalisme des équipes : « Ce qui me motive, c'est de faire en sorte que le résident passe la meilleure journée possible » ;
- ◆ l'humain au cœur : « J'ai apprécié de trouver une entreprise privée avec des valeurs, j'y adhère » ;

- ◆ une aventure entrepreneuriale en permanente évolution : « On a une très forte capacité à évoluer ; en 10 ans, on a fait un chemin énorme ! » ;
- ◆ l'autonomie des établissements : « On a toute la liberté à partir du moment où l'on respecte le planning, le budget » ;
- ◆ l'esprit familial : « On se soutient entre nous pour que tout fonctionne ».

Leur bilan de Grandir Ensemble :

- ◆ un cap commun ;
- ◆ un projet fédérateur ;
- ◆ un fil rouge entre nos différents projets ;
- ◆ mais qui doit se traduire en actions plus concrètes, avec un suivi plus régulier pour faire le lien avec le quotidien des équipes et communiquer sur l'avancement du projet et la vie du Groupe en général.

1.4.2 La construction du nouveau plan stratégique GE 2 : 2018-2022

En complément du bilan de GE 1 présenté ci-dessus, pour la construction du nouveau projet GE 2, nous avons souhaité questionner nos équipes pour connaître leur avis concernant le 1^{er} projet stratégique ainsi que leurs attentes pour le prochain. Deux démarches complémentaires ont donc été menées :

Une démarche ouverte et globale avec *The Boson Project* :

- ◆ 40 entretiens individuels de 1 h 30 chacun sur 5 sites dont le siège ;
- ◆ 15 ateliers collectifs lors de journées métiers/formateurs ou dédiées ayant mobilisé 450 collaborateurs ;
- ◆ 1 450 collaborateurs ayant répondu au questionnaire (808 côté médico-social, 470 en sanitaire, 172 au siège ; 30 % de cadres et 70 % de non-cadres) ;
- ◆ un décryptage des enjeux internes/externes pour embarquer les équipes dans le prochain plan.

Les réponses exprimées par les équipes pour le projet GE 2 ont porté sur les éléments suivants :

Les ingrédients pour les équipes pour construire le nouveau projet :

- ◆ continuité : s'appuyer sur le 1^{er} projet pour construire demain ;
- ◆ souplesse : donner de la flexibilité en local ;
- ◆ audace : oser et faire rêver ;
- ◆ arbitrage : prioriser les actions à mener.

Les ingrédients pour les équipes pour faire vivre GE 2 :

- ◆ simple : « Favoriser les visuels » ;
- ◆ inclusif : « Un projet pour tous et par tous » ;
- ◆ direct : « Donner le même niveau d'informations pour tous » ;
- ◆ suivi : « Avoir des rituels d'avancement » ;

- ◆ vivant : « Qu'il soit incarné et communiqué par des collaborateurs ambassadeurs » ;
- ◆ fun : « Organiser par exemple une sorte de compétition entre établissements ».

Les attentes exprimées par les équipes pour le projet GE 2 et son impact sur l'entreprise :

- ◆ un LNA Santé plus cohérent : « Grandir oui, mais sans en perdre le sens ». Pour elles, tout l'enjeu pour demain est de grandir en conservant l'ADN et les fondamentaux de LNA Santé ; cela passe notamment par le fait d'avoir des priorités communes claires, des échanges fluides entre siège et établissements et des pratiques alignées ;
- ◆ un LNA Santé plus fédérateur : « Mon rêve, c'est un LNA Santé avec un esprit de groupe partagé. » L'enjeu est également de grandir tous ensemble en développant la cohésion, le sentiment d'appartenance et la motivation de chacun au quotidien ;
- ◆ un LNA Santé plus rayonnant : « On a envie de savoir que l'entreprise est engagée ». Leur souhait pour demain est de grandir en développant l'aura de LNA Santé ; se faire connaître et reconnaître afin de rayonner en externe le plus largement possible.

Une démarche plus ciblée avec Actyvêa impliquant les instances de décision (directions de services siège et directions d'exploitation)/Comex :

- ◆ le bilan de GE 2013/2017 ;
- ◆ des ateliers Comex et Comil ;
- ◆ le diagnostic du Groupe et de ses activités et les défis à relever ;
- ◆ des ateliers avec les directions d'établissements pour faire le diagnostic de leurs sites ;
- ◆ les axes stratégiques du prochain plan.

1.5 LE MODÈLE D'EXPLOITATION DE LNA SANTÉ

Le modèle d'exploitation du Groupe repose sur :

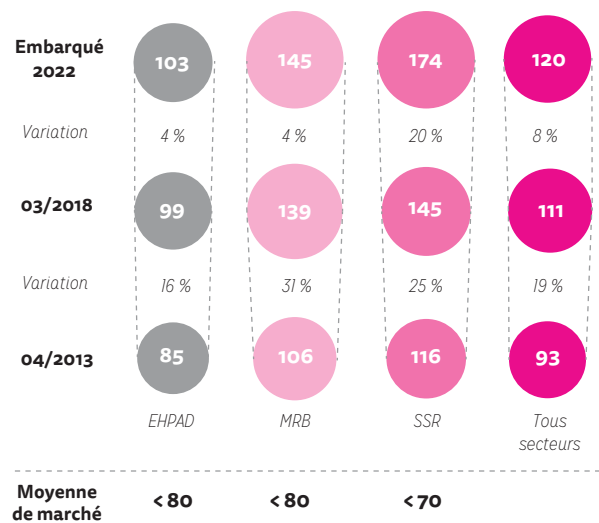
1.5.1 Des établissements de grande capacité

La taille des établissements est une des clefs qui permet de garantir un **modèle optimum de services** et un modèle optimum vertueux.

LNA Santé a défini et engagé une évolution des capacités de ses établissements vers des tailles cibles synonymes de pérennité.

Pour assurer une prestation de la meilleure qualité possible, LNA Santé a fait le choix de construire et gérer des établissements de plus de 90 lits en moyenne. En dessous de ce seuil, il est plus complexe de concilier la fourniture de prestations collectives aux standards de qualité de LNA Santé (restauration, hébergement soins, espaces de vie et d'accueil des familles) avec une bonne équation économique pour permettre la pérennité de l'établissement.

La moyenne des lits exploités par établissement au 31 mars 2018 s'établit à 111 unités, avec une moyenne de 99 lits en EHPAD, 139 lits en MRS⁽¹⁾ et 145 lits en sanitaire. La taille cible de ces mêmes établissements est d'ores et déjà programmée pour représenter 103 lits en EHPAD, 145 lits en Belgique et 174 lits en sanitaire.



1.5.2. Un management de proximité avec une organisation à taille humaine

L'organisation des locaux de nos établissements est pensée pour **offrir proximité et personnalisation de la prise en charge proposée**. La taille humaine des modèles d'organisation, unités de vie et unités de soins, sert cette préoccupation première :

- ♦ des établissements sanitaires organisés en unités de soins par spécialité médicale (trentaine de lits) permettant de traiter au mieux la pathologie de chacun ;
- ♦ des EHPAD/MRS⁽¹⁾ organisés en unités de vie placées sous la responsabilité d'un manager de proximité, maître(sse) de maison et bénéficiant chacune d'une équipe médicale dédiée, accompagnée d'équipes et services transversaux : équipe médicale, paramédicale, hôtelière, administrative.

(1) MRS : Maison de Repos et de Soins en Belgique.

1.5.3 Une expertise médicale et technique au sein de chaque métier

La qualité des soins proposés repose à la fois sur la **compétence des équipes et sur la qualité des matériels mis en œuvre** :

- ◆ plateaux techniques ;
- ◆ professionnels de santé (praticiens, rééducateurs, thérapeutes) ;
- ◆ école de formation interne LNA Formation ;
- ◆ spécialisation de nos SSR (cardiologie, pneumologie, gériatrie, locomoteur, neurologie, nutrition) ;
- ◆ des lits/places spécialisés à 90 % en SSR et à 30 % en Alzheimer en EHPAD ;
- ◆ forte médicalisation de nos EHPAD ;
- ◆ télémédecine et objets connectés au service de la prise en charge.



1.5.4 Des prises en soin tournées vers l'ambulatoire

La médecine ambulatoire se développe et ne cessera de se développer. Cette tendance répond à la fois aux attentes des patients et des résidents, mais aussi à l'enjeu public de la maîtrise de la dépense de santé. Le Groupe a développé des offres diversifiées qui répondent parfaitement à cette attente :

- ◆ un fort développement des alternatives à l'hospitalisation complète : hôpital de jour (HDJ), hospitalisation à domicile (HAD) ;
- ◆ en SSR, **13 % à 30 % de nos places** (selon la spécialité) **sont déjà proposées en hôpital de jour**.

1.5.5 L'excellence des services hôteliers

Dans le secteur Long Séjour, nous avons créé **deux gammes hôtelières** complémentaires, reposant l'une et l'autre sur l'excellence des services proposés :

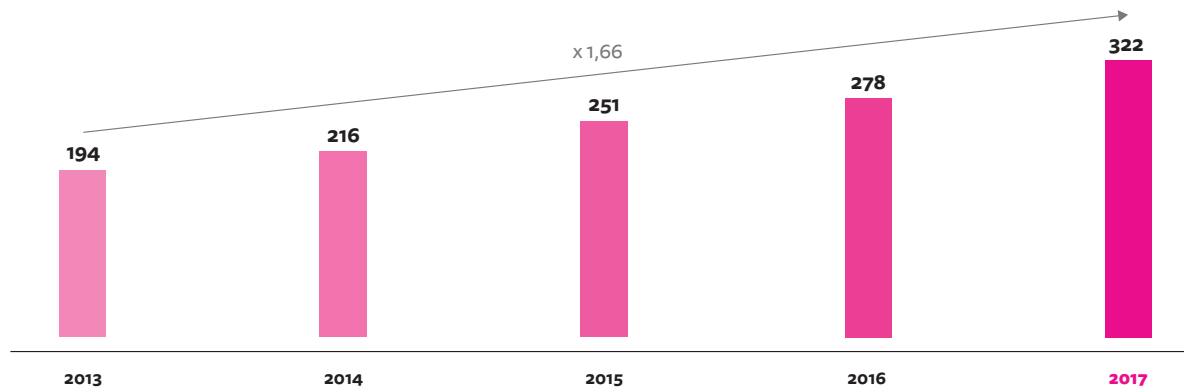
- ◆ la gamme **Élégance** ;
 - ◆ positionnement « haut de gamme » ;
 - ◆ l'offre « traditionnelle et historique » du Groupe ;
 - ◆ un partenariat avec l'Académie du Service (ex-Accor) pour poursuivre la montée en gamme ;
- ◆ la gamme **Confort** ;
 - ◆ positionnement « milieu de gamme » ;
 - ◆ une offre récente, sans équivalent dans le secteur ;
 - ◆ des prestations hôtelières et sociales de qualité, simplifiées par rapport à l'offre historique. Simplification dans la construction des locaux et de l'offre de service ; tarifs accessibles, coût d'acquisition de foncier et coût de construction plafonnés.



1.5.6 La force du projet : le passage en « régime de croisière »

Chiffres d'affaires en régime de croisière

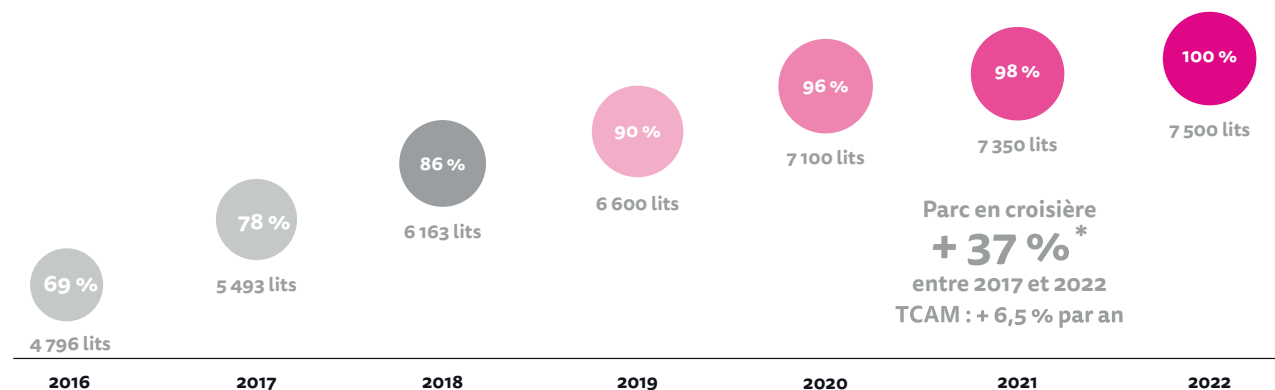
En millions d'euros



Le « régime de croisière » rassemble les établissements qui répondent aux meilleurs standards qualitatifs du Groupe. Ce référentiel réunit toutes les conditions d'un service d'excellence et donc de la performance économique d'un établissement. La marge des établissements repris ou en restructuration progresse de 10 points lors de leur transfert vers le régime de croisière. La transformation qualitative du parc induit naturellement la performance économique.

Dans notre modèle de croisière, les dépenses de maintien (Capex), sont maîtrisées et confirment l'intérêt économique au-delà des aspects qualitatifs d'exploiter des outils immobiliers neufs et régulièrement remis à niveau sur les plans hôtelier et décoration. Le « régime de croisière » constitue le pilier de notre modèle d'exploitation.

Transformation du parc existant en régime de croisière

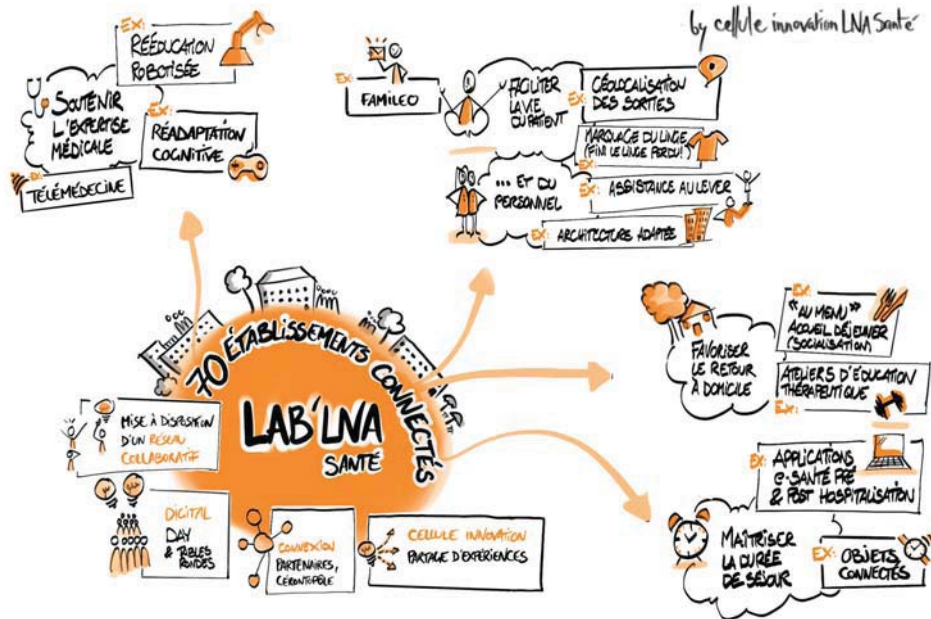


* % de lits en « régime de croisière »
(nb lits en croisière sur l'exercice / nb de lits exploités en fin de période)
TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen.

1.5.7 Une démarche d'innovation continue

UNE CULTURE DE L'INNOVATION

Cinq ans après avoir créé son premier EHPAD à Nantes, LNA Santé a été l'un des premiers, en 1995, à créer des établissements 100 % dédiés à la maladie d'Alzheimer. Puis, dès 1999, le Groupe s'est positionné sur le secteur des cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR). Depuis, LNA Santé n'a cessé d'innover et encourage les initiatives avec un pilotage hebdomadaire assuré par une cellule innovation.



LE LNA DIGITAL DAY : UN ÉVÉNEMENT STRATÉGIQUE POUR LNA SANTÉ, ACTEUR ENGAGÉ DANS LA TRANSFORMATION DIGITALE

Face aux enjeux et aux perspectives offertes par la e-santé, le Groupe a pour ambition de contribuer à inventer la santé de demain. LNA Santé s'est fixé trois priorités en la matière : soutenir l'expertise médicale, faciliter la vie du patient et du personnel et favoriser le retour au domicile des patients. La rencontre a eu lieu chez SAP France, entre nos établissements de santé et les 14 startup innovantes sélectionnées pour cette 1^{re} édition. Cette journée a permis à la fois d'attirer les acteurs de l'innovation et de sensibiliser les directeurs, médecins, etc. des cliniques SSR et HAD du Groupe, aux innovations numériques et à leur valeur ajoutée. 120 participants étaient présents.

L'EHPAD CONFORT ACCESSIBLE AU PLUS GRAND NOMBRE

LNA Santé a élargi son offre de services en créant une nouvelle gamme hôtelière d'EHPAD : six EHPAD Confort, accessibles au plus grand nombre, proposent des tarifs modérés et des places d'habilitation à l'aide sociale. Si les EHPAD Élégance bénéficient d'une palette de services plus larges et individualisés, les EHPAD Confort répondent aux mêmes exigences de qualité : médicalisation de l'établissement, services adaptés aux besoins des résidents, organisation en unités de vie, personnel qualifié etc.

L'EHPAD RESSOURCES, OUVERT À SON TERRITOIRE

L'EHPAD Ressources, en soutien du domicile, a pour vocation d'accompagner les personnes âgées qui désirent rester chez elles, quand cela est possible. Ouvert à la vie locale, l'EHPAD Ressources met à leur disposition des ateliers « nutrition », « gymnastique » ou « mémoire », pour favoriser leur autonomie physique, cognitive et sociale.

LA TÉLÉMÉDECINE, CONSULTATION DU FUTUR

Depuis 2012, LNA Santé développe la télémédecine dans ses établissements, avec d'autres acteurs de santé. La télémédecine permet de proposer une expertise médicale ainsi que des soins de qualité, entre autres, aux patients qui ne peuvent pas se déplacer. Grâce à ce système de visioconférence, les équipes hospitalières, par exemple, peuvent observer un patient à distance, lui poser des questions et dresser un diagnostic.

À fin 2017, nous constatons un fort développement des consultations de télémédecine.

En effet, plus de 20 sites LNA Santé, répartis sur toute la France, proposent des consultations de télémédecine au profit des résidents ou patients de ces établissements.

Plus de 30 projets médicaux sont en cours de mise en œuvre. Les principaux usages sont les suivants :

- ◆ gériatrie clinique ;
- ◆ plaies chroniques et cicatrisation ;
- ◆ troubles du comportement ;
- ◆ diagnostic ECG à l'entrée du résident en EHPAD.

1.5.8 La qualité des outils immobiliers

DES IMMEUBLES SYSTÉMATIQUEMENT NEUFS OU REMIS À NEUF

Dès notre création, nous avons considéré que **la qualité des infrastructures d'accueil détermine celle des services** qui y étaient dispensés. Nous avons donc fait le choix de développer notre parc d'établissements sur des **bâties neuves ou remis à neuf**. Nous attachons une attention particulière à une décoration soignée, élément important de la fidélisation du client et de l'image de marque de l'établissement. Ceci impose de conduire régulièrement (tous les 10 ans) des programmes de rénovation des chambres et des parties communes pour maintenir la qualité de la prestation hôtelière et la performance globale de l'établissement. Nous avons également développé des standards architecturaux adaptés aux pathologies prises en charge. Ainsi, nos EHPAD et nos établissements SSR se distinguent par leur pertinence à accueillir et accompagner chaque forme de dépendance et de pathologie.

En EHPAD, LNA Santé a aussi fait le choix de mettre à disposition des espaces suffisants à ses résidents, tant pour leur qualité de vie que pour faire face à l'évolution de leurs besoins en termes de dépendance. Depuis 2010, LNA Santé propose deux gammes d'établissements, la gamme **Élégance** (historique) et la gamme **Confort**, accessible au plus grand nombre sans déroger à la qualité de la prise en charge des résidents, un des fondamentaux du Groupe.

- ◆ les EHPAD bénéficient d'une surface comprise entre 5 500 m² et 6 500 m², équitablement répartie entre les zones privatives et les parties communes ;
- ◆ ils possèdent entre 96 % et 100 % de chambres individuelles, aménagées et meublées pour faire face à toutes les dépendances, tout en assurant des prestations hôtelières haut de gamme ;
- ◆ chaque résident bénéficie en moyenne :
 - ◆ d'environ 55 m² SDO (surface dans œuvre),
 - ◆ d'une chambre individuelle d'une surface comprise entre 21 m² et 30 m².

Chaque établissement (sous la conduite du service immobilier du Groupe) favorise au maximum la personnalisation du logement des résidents, tout en associant les familles, afin de recréer un environnement le plus proche possible de celui que la personne âgée a connu à son domicile.

S'agissant des établissements que LNA Santé a construits ou restructurés : les travaux ont été réalisés en respectant un cahier des charges précis, défini pour répondre aux besoins physiques et au bien-être des personnes âgées dépendantes, grâce à un savoir-faire accumulé depuis près de 25 ans. Toutes les chambres, les salles de bains et l'ensemble des parties communes répondent aux normes de sécurité et d'accessibilité convenant aux personnes les plus dépendantes. Les infrastructures sont notamment étudiées pour limiter le risque de chute. Des ascenseurs de forte capacité sont disposés dans l'établissement pour favoriser la mobilité interne en un minimum de temps.

S'agissant des établissements existants que le Groupe a repris et qui étaient souvent inadaptés à la qualité de services et aux standards de LNA Santé (vétusté, inadéquation de la structure du bâtiment, etc.), un processus systématique de remise à neuf et d'adaptation aux besoins spécifiques de la dépendance permanente a été mis en place, sur une durée de 12 à 30 mois, pour chaque établissement acquis.

Le Groupe a également fait le choix de surface conséquente pour accueillir au mieux ses patients **en SSR** :

- ◆ les établissements bénéficient d'une surface comprise entre 8 000 m² et 12 000 m², équitablement répartie entre les zones privatives et les parties communes ;
- ◆ 65 à 70 m² SDO (surface dans œuvre) par lit et place (hospitalisation complète et hôpital de jour).

Les établissements sont organisés en différents secteurs :

- ◆ administratif/accueil/orientation ;
- ◆ pôle de coordination ;
- ◆ hébergement - unités de soins en hospitalisation complète ;
- ◆ hospitalisation de jour et consultations ;
- ◆ logistique générale/logistique médicale ;
- ◆ restauration et détente ;
- ◆ plateaux techniques.

Les plateaux techniques sont le cœur de la prise en charge du patient en SSR : ils accueillent les séances de rééducation permettant au patient de retrouver l'autonomie nécessaire à un retour au domicile.

La conception de cet espace est donc primordiale, tant dans sa localisation, que dans son organisation, et repose sur les principes suivants :

- ◆ un espace **balnéothérapie et piscine** en rez-de-chaussée ;
- ◆ un plateau technique **mutualisé**. Il est utilisé par les patients en hospitalisation complète et les patients en hôpital de jour, sur des créneaux horaires spécifiques pour chaque prise en charge. Il se doit donc d'être facilement accessible tant à partir des unités d'hébergement et de soins que des locaux de l'hôpital de jour ;

- ◆ des grands espaces facilement **évolutifs et interdisciplinaires** plutôt que de petits locaux dédiés ;
- ◆ possibilité d'aménager au sein même de certaines unités de soins, **de petits plateaux de rééducation déportés** (permettant de débiter la rééducation précoce de certains patients nécessitant une prise en charge médicale importante).

Véritable alternative à l'hospitalisation quand la situation l'autorise, l'HAD (hospitalisation à domicile), développée par le Groupe depuis 2010, permet d'assurer au domicile du patient les soins dont il a besoin. Les structures immobilières sont dans ce cas limitées à une surface de bureaux ainsi que d'une pharmacie à usage interne.



1.6 L'EXPERTISE IMMOBILIÈRE AU SERVICE DES MÉTIERS

En tant qu'acteur global de la santé, LNA Santé s'inscrit au cœur des filières de santé, sur le secteur Long Séjour aussi bien que sanitaire, et renforce son ancrage territorial. Chaque territoire a ses particularités, ses enjeux, ses besoins propres et exige des solutions de proximité adaptées. LNA Santé prend en compte ces spécificités dans tous ses projets d'implantation.

En tant qu'**acteur de référence**, il collabore lors de la conception de nouveaux projets avec l'ensemble des acteurs de santé locaux et régionaux. Le Groupe entend ainsi répondre au mieux aux mutations de la société et aux enjeux de santé.

1.6.1 Des savoir-faire internalisés

Depuis son origine, LNA Santé a pensé et mis en œuvre une politique immobilière unique, exploitant systématiquement des bâtiments neufs ou entièrement rénovés.

Pour « Soigner et prendre soin », LNA Santé place le bien-être de ses patients et résidents au cœur de ses établissements qui répondent à ses critères d'exigence :

- ◆ une haute technicité médicale ;
- ◆ un grand confort de vie ;
- ◆ une grande capacité d'accueil.

Grâce à une parfaite maîtrise de la conception et des coûts de construction, LNA Santé propose à ses patients et résidents une offre accessible et de grande qualité.

Cette stratégie passe par l'internalisation complète du développement et de la maîtrise d'ouvrage au sein de la direction immobilière du Groupe.

Le service Développement identifie les opportunités de nouveaux sites, selon des critères d'implantation stricts :

- ◆ dans le secteur Long Séjour : sélection d'emplacements en milieu urbain proche des cœurs de ville ou zone littorale en gamme Élégance, en proche périphérie en gamme Confort, étude du niveau d'attractivité économique, étude des besoins locaux et de l'offre concurrentielle ;
- ◆ dans le secteur sanitaire : analyse du taux d'équipement, des besoins de prises en soins sur le territoire de santé, en concertation avec les acteurs locaux (Agence Régionale de Santé, collectivités locales, élus, médecins, centres hospitaliers, etc.).

Le service Urbanisme Montage d'Opérations pilote les acquisitions foncières, la conception des projets et l'obtention des autorisations urbanistiques.

Le service Immobilier Construction assure la maîtrise d'ouvrage de l'intégralité des programmes de construction, d'extension et de rénovation des établissements du Groupe LNA Santé jusqu'à leur mise en exploitation et le relais aux équipes chargées de la maintenance.

1.6.2 Un cadre de vie privilégié

LNA Santé accorde une attention particulière à l'environnement extérieur de ses établissements.

De grande taille, les espaces extérieurs permettent des aménagements de qualité : parcs boisés, grands jardins paysagers aux allées et cheminements piétonniers, grandes terrasses ensoleillées etc.

1.6.3 Des lieux de vie spacieux et conviviaux



Pour offrir davantage de confort et un cadre de vie privilégié, les établissements de LNA Santé sont composés de vastes espaces et lieux de vie conçus avec soin : multiples salons (salon principal et salons dans les étages), plusieurs salles à manger (salle à manger principale et salle à manger invités pour les familles), salon de coiffure, bibliothèque, tisanerie et divers espaces d'activités (cuisine thérapeutique, salle d'ergothérapie) etc.

Ces vastes espaces communs, à la conception et à la décoration particulièrement soignées (éclairage spécifique, matériaux

nobles, équipements adaptés etc.), créent un univers confortable et chaleureux. Ils favorisent les échanges et permettent de développer une approche personnalisée de la prise en soins, de l'accompagnement et de l'animation des personnes accueillies.

LNA Santé porte une attention particulière aux services hôteliers et de restauration. Ainsi, tous ses établissements intègrent une cuisine de taille professionnelle dans leurs locaux : les repas sont préparés sur place par une équipe de chefs salariés et servis ensuite à l'assiette par le personnel hôtelier dans les salles de restaurant.

Afin de faciliter le management de proximité et la réactivité, les établissements sanitaires sont organisés par spécialités médicales en unités de soins d'une trentaine de patients, permettant de traiter au mieux la pathologie de chacun tandis que les EHPAD sont organisés en unités de vie d'une vingtaine de résidents, placées sous la responsabilité d'une maîtresse de maison. Cette organisation favorise le développement de projets de vie individualisés par des équipes pluridisciplinaires qualifiées.

Lieux de repos mais également **lieux de vie** dans lesquels les personnes peuvent se déplacer, s'asseoir, lire, écrire ou recevoir les membres de leur famille, **les chambres sont en grande majorité individuelles et d'une taille de 21 m²**. Elles bénéficient toutes d'une salle d'eau privative et adaptée. Certains établissements offrent également de grandes suites (28 à 30 m²) pour répondre aux demandes spécifiques.

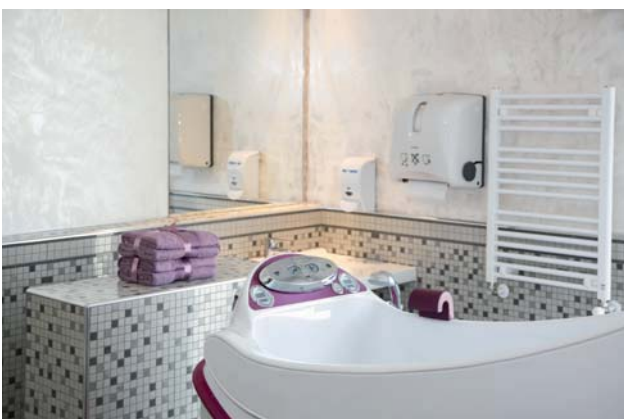
1.6.4 Des espaces de soins et de bien-être



La grande taille des établissements permet également de concevoir de nombreux espaces de soins et de bien-être parfaitement adaptés à la prise en soins des différentes pathologies (cardiologie, pneumologie, neurologie, nutrition etc.) et aux attentes des patients et résidents :

- ◆ **l'espace de balnéothérapie** offre une palette d'outils (hydrothérapie, aromathérapie, luminothérapie etc.) au service de l'apaisement ou de la rééducation (piscine au sein de nos SSR) ;
- ◆ les plateaux techniques de rééducation permettent une prise en soins optimale, grâce à des équipements adaptés (barres parallèles, vélo, table de massage, pédalier etc.) et à l'intervention de spécialistes.

D'autres espaces sensoriels ont également été créés, au sein des EHPAD, pour favoriser le bien-être des résidents : **espace Snoezelen** (pratique d'origine hollandaise qui stimule les cinq sens dans une ambiance relaxante), **espace Rémémoration** (salon ou salle à manger décorés avec des objets d'autrefois, qui replongent les résidents dans leurs souvenirs, favorisant ainsi leur mémoire et leur communication).



1.6.5 Des matériaux de qualité et un mobilier haut de gamme



Reflets de la vision d'entreprise et de sa responsabilité sociétale, les constructions de LNA Santé incarnent la singularité, l'innovation et le savoir-faire du Groupe.

Pensés et développés en concertation avec les autorités publiques, les établissements LNA Santé – d'une qualité de construction exceptionnelle – s'intègrent parfaitement et de manière pérenne dans leur environnement.

Les bâtiments s'appuient sur des matériaux nobles de haute qualité technique et durables et les façades travaillées contribuent au niveau de qualité des établissements.

Une architecture d'excellente facture grâce à :

- ◆ des façades agrémentées de pierre naturelle, de bois, de verre et d'acier ;
- ◆ une isolation performante pour un parfait confort thermique ;
- ◆ des fenêtres en aluminium laqué de grandes dimensions, pour un maximum de lumière naturelle et une vue panoramique sur l'extérieur ;
- ◆ des vitrages performants pour un confort optimal, été comme hiver ;
- ◆ des brise-soleil orientables dans les chambres et les espaces communs ;
- ◆ une production d'eau chaude par panneaux solaires.

Tout comme pour la conception et la construction des espaces, **un soin particulier est apporté à l'aménagement intérieur. La qualité des matériaux** ainsi que **le mobilier haut de gamme** contribuent au confort et au bien-être des patients et résidents.

Des prestations de grande qualité :

- ◆ cloisonnements avec isolation acoustique renforcée ;
- ◆ parquets en bois massif et carrelages dans les espaces communs ;
- ◆ habillages en bois et pierre, revêtements muraux décoratifs ;
- ◆ corniches décoratives équipées d'un éclairage filant ;
- ◆ éclairage par ampoules LED performantes et économiques ;
- ◆ chauffage au gaz par chaudières à haut rendement.



1.6.6 Des montages et des dispositifs d'externalisation adaptés

LNA Santé a fait le choix de ne pas détenir à long terme son outil immobilier. Lors de chaque opération de création, acquisition ou extension, LNA Santé est donc amené à réaliser une externalisation. LNA Santé n'a pas vocation à conserver la propriété des murs car l'objectif final est d'alléger la base d'actifs de chaque société d'exploitation et de consacrer l'essentiel de ses ressources à l'optimisation des conditions d'exploitation et de fonctionnement.

Pour autant, LNA Santé peut détenir temporairement la propriété de certains immeubles en travaux ou récemment acquis, avant leur cession en état futur de rénovation à des investisseurs.

Le mécanisme d'externalisation de l'immobilier, temporairement détenu, est décrit ci-dessous :

◆ Schéma d'externalisation

Plusieurs cas de figure peuvent se présenter lors d'une acquisition :

(1) le vendeur de l'exploitation de l'autorisation médico-sociale ou sanitaire conserve la propriété de l'immobilier, généralement dans un but patrimonial, soit parce que LNA Santé a décidé de poursuivre l'activité sur site, soit parce que LNA Santé envisage un transfert permettant au vendeur de réaliser sa propre opération immobilière à la libération des locaux (par exemple, cession à un promoteur, transformation en hôtel) :

(a) dans le 1^{er} cas, le bail commercial est signé entre la société d'exploitation et le propriétaire en intégrant obligatoirement, si l'état du bâtiment l'exige, l'enveloppe de travaux nécessaires à la mise en œuvre du projet du Groupe LNA Santé et dont la contrepartie est constituée d'un complément de loyer,

(b) dans le 2nd cas, un avenant au bail commercial peut être signé entre la société d'exploitation et le propriétaire en intégrant la possibilité (à la main de la société d'exploitation) de sortir du bail à tout moment moyennant un préavis ;

(2) LNA Santé acquiert l'actif immobilier ou les titres de la structure immobilière qui détient l'actif immobilier :

(a) soit LNA Santé cède la structure à un ou plusieurs investisseurs (cas d'une foncière par exemple). Un bail commercial est signé entre la société d'exploitation et la structure propriétaire de l'immobilier,

(b) soit l'actif immobilier est cédé en totalité à un investisseur professionnel ou institutionnel lequel, contracte un bail commercial avec la société d'exploitation (vente en bloc),

(c) soit enfin l'actif immobilier est cédé à plusieurs investisseurs (vente à la découpe : cas du montage de loueur en meublé par exemple). Dans ce dernier cas, l'immeuble est subdivisé en lots de copropriété correspondant chacun à une chambre meublée, auxquels sont attachées des quotes-parts des parties communes. Dans le cas des immeubles de soins de suite, la copropriété se compose également de lots privatifs dits « locaux d'activité » correspondant essentiellement aux plateaux techniques. L'ensemble des investisseurs forme une copropriété. Chacun des investisseurs contracte individuellement un bail commercial avec la société d'exploitation ;

(3) le vendeur cède les titres de la société d'exploitation, laquelle détient le fonds de commerce et l'actif immobilier. LNA Santé procède à la séparation des deux actifs. On retrouve alors les cas (b) et (c) présentés ci-dessus.

Outre le bien immobilier existant, LNA Santé peut inclure dans le périmètre de cession des travaux de rénovation et/ou d'extension à réaliser. Dans ce cas, le montant du loyer est ajusté en conséquence. L'intérêt de LNA Santé est de disposer d'un outil d'exploitation qui réponde le mieux possible à son cahier des charges (immobilier et exploitation).

Dans les cas (a) et (b), la société d'exploitation conserve dans sa comptabilité l'ensemble du matériel et mobilier d'exploitation (amortissement et frais financiers) ; dans le cas (c), le(s) investisseur(s) acquièrent le matériel et mobilier relatif à l'hébergement pour remplir les conditions du dispositif fiscal de loueur en meublé.

En règle générale, la taxe foncière reste à la charge du (des) propriétaire(s) et le bail commercial est d'une durée maximum de 12 ans (sauf exception). Le loyer versé par l'exploitant s'établit entre 4,25 % et 5,0 % du montant de l'actif immobilier (travaux inclus) et correspond à un ratio moyen par rapport au chiffre d'affaires qui représente de 16 % à 18 % en médico-social et de 10 % à 15 % en sanitaire selon la taille de l'établissement et sa localisation géographique. À l'exception d'un bail qui inclut une indemnité financière en cas de départ anticipé du locataire, aucune clause ne prévoit d'indemnités de sortie particulière dans les baux, que ce soit du côté bailleur ou preneur. À défaut de telles clauses, le statut légal des baux commerciaux s'applique.

Une fois que la Société en Nom Collectif (SNC) détenue par LNA Santé a réalisé son opération de promotion et cédé l'immobilier à des investisseurs externes, le Groupe ne bénéficie d'aucune option ou clause spécifique lui permettant de reprendre l'immobilier, que ce soit en cours de bail ou à l'échéance dudit bail. Chaque investisseur dispose de son bien comme il l'entend (en dehors des conditions légales relatives au bail), le Groupe conservant son entière liberté de renouveler ou non le bail commercial.

◆ Modes de financement

Le financement relatif à l'immobilier est réalisé sous la forme de prêt court terme inférieur à 24 mois. L'organisme prêteur se garantit de diverses manières soit par :

- ◆ la prise d'une hypothèque, en général non inscrite ;
- ◆ un mandat d'hypothéquer ;
- ◆ la signature d'une promesse d'affectation hypothécaire ;
- ◆ l'inscription d'un privilège de prêteur de deniers ;
- ◆ l'octroi de la caution de la SA LNA Santé ;
- ◆ le nantissement des titres de la société portant l'immobilier ;
- ◆ un engagement de la SA LNA Santé de ne pas céder les titres de la société portant l'immobilier.

Le lecteur peut se reporter à la note 26 des états financiers pour le détail des garanties données au 31 décembre 2017.

1.7 LA MARQUE LNA SANTÉ

Depuis avril 2016, les établissements du Noble Age Groupe (EHPAD et maisons de repos en Belgique – MRB –, soins de suite et de réadaptation – SSR –, Clinique psychiatrique, hospitalisation à domicile – HAD –), implantés en France et en Belgique, sont passés aux couleurs de « LNA Santé ». Cette nouvelle marque vise à

clarifier, aux yeux du grand public, le positionnement de l'ensemble de ses établissements, dans leur diversité, ainsi que les solutions innovantes, en matière de services, développées par le Groupe.

« LNA Santé » est aussi la marque *corporate* destinée aux acteurs institutionnels, financiers et partenaires immobiliers.

1.7.1 LNA Santé, une marque qui traduit pleinement les évolutions du Groupe

Si le profil du Groupe demeure fondé sur des établissements avec un environnement et des prestations de qualité, il a fortement évolué en 25 ans. D'un groupe spécialiste des maisons de retraite et expert, en particulier, dans la prise en soins Alzheimer et des troubles apparentés, il est devenu un acteur global de santé. Il intègre désormais des établissements de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR), des Hôpitaux de Jour, une Clinique psychiatrique, de l'hospitalisation à domicile (HAD), des pôles et des centres de santé.

Il propose également une grande diversité de formules d'accueil (prises en charge complètes ou temporaires ou ambulatoires) et

des offres de services très innovantes comme la télémédecine, les plateformes de services mutualisés, ou encore les solutions prémices à l'EHPAD à domicile.

Cette diversification des activités résulte de plusieurs facteurs : une stratégie volontariste de développement, la prise en compte des enjeux de santé, aussi bien à l'échelle nationale que locale, en s'adaptant en permanence, et une culture de l'innovation très ancrée au sein du Groupe.

Il en résulte une offre diversifiée dans les territoires et des établissements hautement médicalisés, avec un dénominateur commun : la santé. La marque LNA Santé revêt tout son sens !

1.7.2 LNA Santé, une marque simple et claire, pour un enjeu majeur et un bien commun, la santé

Alors que la santé est une préoccupation majeure du grand public, des résidents, des patients et des familles, à tous les âges de la vie, placer le terme de « Santé » au cœur de la marque prend tout son sens. C'est un terme simple et compréhensible par tous, qui donne une lisibilité claire aux établissements, quelles que soient leurs spécificités médicales et origines territoriales. Par ailleurs, la nouvelle marque permet de réunir, autour de ce dénominateur commun, la santé, les équipes interdisciplinaires et expertes présentes au sein des établissements : experts médicaux et paramédicaux, équipes soignantes, équipes de services et de restauration, etc.

Enfin, la signature adossée au logo « **Soigner et prendre soin** », ainsi que l'univers visuel retenu, valorisent fortement la relation soignant/soigné et la qualité des liens qui est établie au quotidien dans les établissements du Groupe.

La marque LNA Santé agit comme un révélateur !

Elle confère une meilleure lisibilité aux 67 établissements « LNA Santé » et elle incarne pleinement la cohérence de la stratégie et des ambitions du Groupe. Un Groupe qui entend bien conforter son positionnement d'acteur global de santé dans les années à venir.

1.8 L'IMPLICATION DES ÉQUIPES ET L'ASSOCIATION DES MANAGERS

La politique managériale et Ressources Humaines du Groupe est ancrée sur **cinq principes de management** :

1. **respecter** : se montrer exemplaire, savoir être humble, et se remettre en question, être ouvert aux échanges et faire preuve de transparence ;
2. **donner du sens et servir** : dessiner une vision et la partager, fixer un cap et des objectifs concrets et pragmatiques et les expliquer à chaque niveau, se mettre à disposition de l'autre et servir le projet ;
3. **jouer collectif** : travailler en équipe, localement et au sein du Groupe, accepter des regards différents, croiser et partager des expériences et expertises ;
4. **entreprendre** : s'engager pour innover et améliorer la performance en continu, agir avec enthousiasme, sincérité et courage pour tenir ses responsabilités, trouver l'équilibre entre agilité locale et bonnes pratiques Groupe ;
5. **manager dans la durée** : garder l'équilibre entre pérennité et agilité, valoriser et faire progresser les équipes par un management attentif, adapté et individualisé.

Les cinq principes intangibles traduisent une **culture managériale humaniste**, des **valeurs** et une **exigence opérationnelle forte**.

La direction du Groupe incarne et impulse cette politique, prend les décisions au quotidien et développe des dispositifs pour **concrétiser** ces principes **dans tous les sites et au siège**, et **dans la durée**.

En symétrie de la mission du Groupe (améliorer la qualité de vie des personnes temporairement ou durablement fragilisées), la politique managériale et RH vise à améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs du Groupe.

Pour l'illustrer, nous citerons :

◆ Une gouvernance stable et durable :

Beaucoup des membres du conseil d'administration, de la direction générale et des cadres de direction du Groupe sont présents depuis de nombreuses années au sein de l'entreprise et sont engagés durablement dans son développement. Cette stabilité, et cet engagement durable au plus haut niveau dans le projet d'entreprise sont des leviers forts d'attractivité et de motivation des collaborateurs qui nous rejoignent, que ce soit dans le cadre de rachat d'établissement ou de recrutements classiques.

◆ Une stratégie claire et partagée avec l'ensemble des collaborateurs :

Le plan stratégique 2013-2017 « Grandir ensemble » a été construit en impliquant les équipes de professionnels et se déploie sur cinq ans et dans tous les domaines en s'appuyant sur la diversité et la complémentarité des expertises et expériences des professionnels des établissements et du siège. Les objectifs, enjeux et projets sont régulièrement échangés, présentés, expliqués à tous les niveaux, dans un souci de transparence et d'implication du plus grand nombre.

◆ Une participation des managers au capital :

Depuis 2011, 40 managers dans un 1^{er} temps, puis 76 depuis 2017, sont associés au sein d'une structure, Nobilise. Aux côtés des familles historiques et des 3 mandataires sociaux, Nobilise contribue au contrôle, à la gouvernance et à l'indépendance de LNA Santé. Avec l'arrivée d'une quarantaine de nouveaux cadres du siège et des établissements, de services, d'établissements et de professions différentes, ce sont désormais près de 80 cadres du Groupe qui sont associés au sein de cette structure.

◆ Un parcours de formation au management pour les directeurs et managers de proximité :

Pour développer et partager la culture managériale et les savoir-faire afférents, le Groupe a développé un programme de formation pour tous les managers : directeurs comme chefs de services de proximité.

Outre la qualité des intervenants, la valeur ajoutée de ce cursus réside dans :

- ◆ la complémentarité des outils proposés, permettant d'envisager les situations de management sous des angles complémentaires,
- ◆ son animation en mode pluridisciplinaire (regroupant différentes fonctions managériales, des établissements et du siège) permettant d'apprendre, de se questionner, de progresser ensemble,
- ◆ la programmation de modules séquentiels permettant une progression sur 6 à 12 mois.

Ces parcours contribuent à créer une cohésion et un esprit d'équipe, qui, malgré la distance géographique, sont propices aux échanges, au soutien mutuel dans la durée et au développement dans la culture de Groupe.

Plus de 300 collaborateurs ont ainsi été formés depuis 2014, conformément aux objectifs de « Grandir Ensemble ».

◆ Une démarche « Bientraitance » s'appuyant sur des comités et des ambassadeurs dans tous les sites

Basée sur le respect de l'autre, cette démarche vise à créer les conditions et l'espace au débat et aux actions (aller-retour entre penser et agir) pour le « prendre soin » : de soi, de l'autre collègue, du résident, de la famille etc.

Les équipes sont formées par des philosophes et des thérapeutes formateurs du Groupe.

◆ Une culture de subsidiarité :

Dans le respect du projet du Groupe et de ses valeurs, chaque établissement peut développer des initiatives locales, s'inscrit dans son territoire, teste des nouvelles pratiques, innove, invente, et partage avec son réseau au sein et en dehors du Groupe. Dans le même esprit, nous recherchons l'engagement et l'esprit d'initiative chez chaque manager, dès le recrutement et *via* les dispositifs d'accompagnement et de formation.

◆ Une école de formation interne :

Créée en 2006, l'école interne LNA Formation s'appuie sur un réseau de 40 formateurs diffusant leur savoir avec enthousiasme sur plus de 20 thématiques de formation.

Professionnels exerçant leur métier au sein des établissements, reconnus pour leur expertise et leur sens de la pédagogie, ils transmettent leur savoir, leur technique, partagent les valeurs et la culture du « prendre soin ».

La vocation de cette école interne est de :

- ◆ **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 journées métiers interprofessionnelles et réunions intersites :**

Le « jouer collectif » est facilité notamment par l'organisation très régulière de journées thématiques réunissant des professionnels de métiers et/ou régions différents, donnant lieu au partage de pratiques, au déploiement de chantiers transversaux, à la consultation de professionnels sur de nouveaux outils ou projets.

Le déploiement de la visioconférence dans tous les sites du Groupe en 2016 a permis de démultiplier les échanges interdisciplinaires.

◆ **Des accords d'intéressement :**

Dans la plupart des établissements, un dispositif d'intéressement est mis en place, permettant de mobiliser collectivement les équipes autour d'objectifs de l'établissement et de reconnaître l'investissement de tous les professionnels. Le directeur et son équipe de chefs de service animent ainsi un dialogue de gestion régulier et opérationnel, et s'appliquent à donner du sens aux efforts et aux réussites collectifs.

◆ **Des accords qualité de vie au travail et égalité professionnelle :**

Au terme de plusieurs mois de négociations engagées avec les organisations syndicales sur le second semestre 2016, deux

accords collectifs ont été signés au sein du Groupe. Ils s'inscrivent dans le cadre de la loi relative au dialogue social et à l'emploi (dite loi « Rebsamen ») du 17 août 2015 et couvrent les entités du secteur médico-social (UES de 45 établissements) et la société LNA ES du secteur sanitaire (9 établissements dont 2 pôles de santé). Plus de 3 700 collaborateurs en bénéficient ainsi directement.

Notre cœur de métier étant consacré à la qualité de vie des personnes fragilisées, ces accords font particulièrement sens, au-delà de l'obligation à négocier. Le point crucial est de faire en sorte que les salariés aient une qualité de vie au travail de façon à ce qu'ils puissent réaliser leur mission le mieux possible. On ne peut pas avoir un niveau d'exigence en matière de qualité de vie des patients ou des résidents, présents dans les établissements 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, si on n'a pas un niveau d'exigence très fort en matière de politique managériale. Les accords nous permettent de structurer les actions, d'y mettre de la cohérence et de faire en sorte que les choses avancent concrètement sur le terrain, même si l'entreprise les avait largement devancées en travaillant sur l'attractivité et la prévention des accidents du travail.

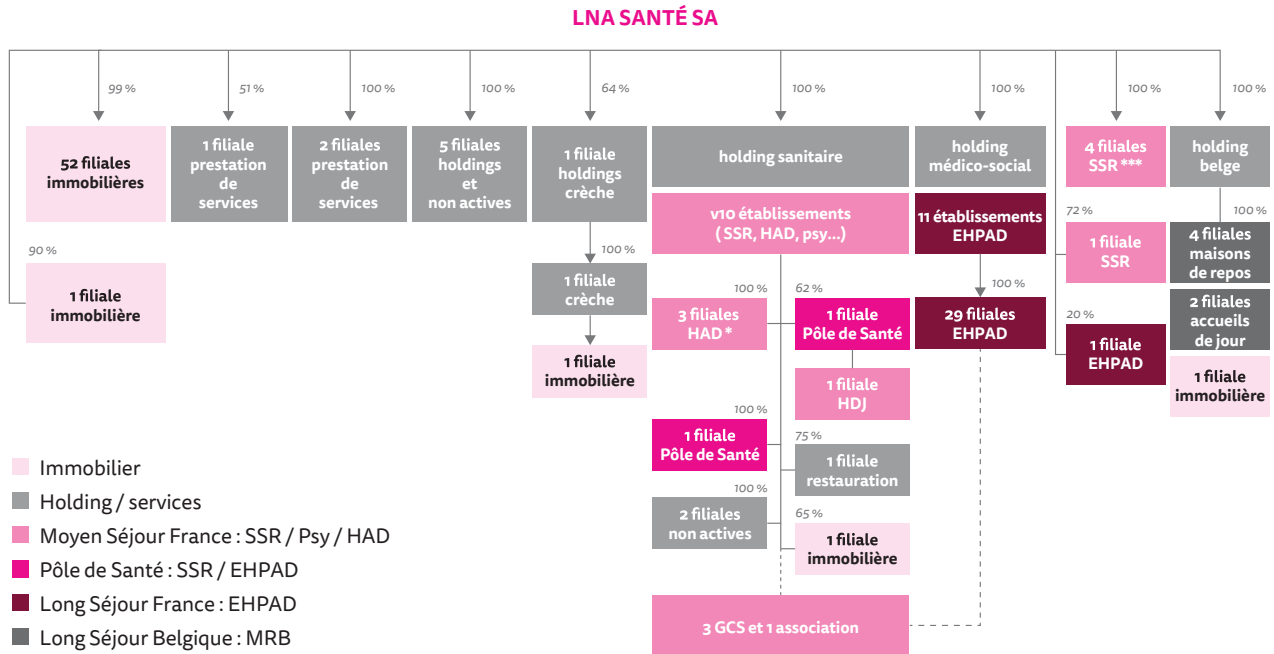
Au-delà des engagements concrets, ces accords traduisent la volonté du Groupe de valoriser ces métiers et des professionnels profondément engagés au quotidien auprès des personnes fragiles.

◆ **Des parcours de mobilité et de promotion interne :**

Manager dans la durée, cela passe bien sûr par la recherche permanente de tous les talents au sein du Groupe et le soutien aux évolutions, mobilités et promotions.

Nombre de nos directeurs ou managers ont un parcours au sein du Groupe. L'école de formation interne, le dispositif de parrainage des nouveaux directeurs, les missions d'accompagnement lors des reprises d'établissement, sont autant de leviers pour faciliter et soutenir ces parcours.

1.9 ORGANIGRAMME



* projet de TUP des 3 filiales HAD au profit de la société holding sanitaire
 ** projet de TUP de la filiale HDJ au profit d'une filiale Pôle de Santé
 *** dont un projet de TUP d'une filiale SSR au profit de la société holding sanitaire

Gouvernement d'entreprise et contrôle interne

2

2.1	Gouvernement d'entreprise	50	2.2	Facteurs de risques	78
2.1.1	Présentation du conseil d'administration	50	2.2.1	Risques liés à l'activité	78
2.1.2	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des comités	59	2.2.2	Risques sociaux, juridiques	85
2.1.3	Direction générale	65	2.2.3	Risques financiers	86
2.1.4	Rémunération et avantages	65	2.3	Contrôle interne de la Société	88
2.1.5	Participation aux assemblées générales	71	2.3.1	Définition et objectifs du contrôle interne	88
2.1.6	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique (article L.225-37-5 du Code de commerce)	71	2.3.2	Environnement de contrôle	88
2.1.7	Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	72	2.3.3	Les acteurs du contrôle interne	89
2.1.8	Recommandations du Code AFEP-MEDEF non retenues et justifications	72	2.3.4	Activités de contrôle	91
2.1.9	Tableau des délégations accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration en matière d'augmentation de capital	73	2.3.5	Pilotage	92
			2.3.6	Réalisations 2017 et perspectives 2018	93
			2.3.7	Procédures de contrôle interne particulières liées à l'élaboration des informations comptables et financières destinées aux actionnaires	94
			2.4	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	96

2.1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La présente section est consacrée aux informations relatives au gouvernement d'entreprise, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF.

Le tableau récapitulatif des changements intervenus dans la composition du conseil, établi conformément à la recommandation de l'AMF du 10 octobre 2013 a été mis à jour par le comité de rémunération et de nomination en date du 22 mars 2018 et validé par le conseil d'administration lors de la réunion du 26 mars 2018.

Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté sur le site www.afep.com.

Le règlement intérieur du conseil d'administration de la Société est publié sur le site de la Société depuis février 2014.

2.1.1 Présentation du conseil d'administration

2.1.1.1 ADMINISTRATEURS

Au 31 décembre 2017, le conseil d'administration comptait les douze administrateurs suivants :



JEAN-PAUL SIRET

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 1992	♦ 2015	♦ AG 2021
♦ Président-directeur général	♦ 6 ans	♦ 1992	♦ 2015	♦ AG 2021
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2011	♦ 2017	♦ 01/2018

Parcours

- ♦ Jean-Paul Siret est le fondateur du Noble Age Groupe, devenu en novembre dernier le Groupe LNA Santé. Il apporte son expertise et sa connaissance du métier qu'il exerce depuis plus de 20 ans. Entrepreneur/manager, il définit avec ses directeurs généraux délégués, Willy Siret et Damien Billard, la stratégie du Groupe, organise et supervise l'ensemble des fonctions opérationnelles. Il fut négociateur immobilier puis directeur commercial chez un promoteur/constructeur (société Pavillons Joré) de 1972 à 1982 et présida jusqu'en 1993 la SA JPS, société de conception, promotion et construction qu'il avait lui-même créée en 1983. Il est gérant de la SARL La Chézalière et directeur général délégué de la SA La Chézalière. Il préside la SA LNA Santé (ex-Le Noble Age) depuis 1992.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Entrepreneur
- ♦ Stratégie/Immobilier/Développement

67 ans

Nationalité :
Française

Fonction dans la société :
président-directeur général



WILLY SIRET

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2006	♦ 2017	♦ AG 2023
♦ Directeur général délégué	♦ 6 ans	♦ 2009	♦ 2017	♦ AG 2023
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2011	♦ 2017	♦ 01/2018

Parcours

- ♦ Willy Siret, fils de Jean-Paul Siret, a rejoint le Groupe en 1999. Après avoir été directeur d'exploitation puis directeur d'exploitation Groupe, il a été nommé directeur général délégué aux opérations lors du conseil d'administration du 28 janvier 2009. Il dirige ainsi l'ensemble du secteur opérationnel du Groupe (exploitation, investissement maintenance, ressources humaines, médical et qualité...). En outre, il participe activement à la mise en œuvre du développement du Groupe et ce par le management des dossiers de création, transfert, reprise, définition des critères immobiliers et modélisation de l'outil de travail, analyse et décision des investissements de maintenance et mobilier, démarches et négociation auprès des différentes autorités administratives. Il a précédemment occupé le poste de contrôleur financier chez Unibail (foncière cotée) de septembre 1998 à août 1999. Willy Siret est diplômé de l'EM Lyon.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Gestion/Finances/Exploitation

44 ans

Nationalité :
Française

Fonction dans la société :
directeur général délégué aux opérations



DAMIEN BILLARD

45 ans

Nationalité :
Française

Fonction dans la société :
directeur général délégué aux finances

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2009	♦ 2015	♦ AG 2021
♦ Directeur général délégué	♦ 6 ans	♦ 2009	♦ 2015	♦ AG 2021
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2011	♦ 2017	♦ 01/2018

Parcours

- ♦ Damien Billard est entré dans le Groupe LNA Santé en juin 2006, concomitamment à l'introduction en bourse, avec pour mission d'accompagner la croissance du Groupe et de renforcer sa politique financière. Il a exercé des missions de contrôleur de gestion en environnement industriel et commercial au sein de divers groupes anglo-saxons. Il a rejoint le groupe SUEZ en 1999 au sein du pôle Services à l'Énergie chez ELYO SA, en qualité de contrôleur financier chargé du suivi d'un périmètre d'activité de 2 Md€. Il a mené en parallèle diverses missions de passage aux référentiels US Gaap et IFRS. Il a ensuite été appelé auprès de la direction générale du pôle comme assistant à la maîtrise d'ouvrage d'un système décisionnel. En 2005, il rejoint un groupe industriel spécialisé dans les équipements sportifs au poste de directeur financier adjoint tout en assurant la codirection d'un pôle industriel. Damien Billard est diplômé de l'EM Lyon.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Stratégie/Finances



MAUD ROUX

40 ans

Nationalité :
Française

Indépendante
Fonction dans la société :
Néant

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 1 an	♦ 2017		♦ AG 2018
♦ Membre du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2017		♦ 01/2018
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2017		♦ 01/2018

Parcours

- ♦ Titulaire d'un Master Commerce et Gestion, Maud Roux a rejoint l'entreprise familiale Connan en 2001. Depuis 2008, elle occupe la double fonction de dirigeante associée et de directrice administratif et financier. Lauréate du prix Women Equity 2016 (récompense de la performance des entreprises de l'Ouest).

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Entrepreneur



ROBERT DARDANNE

63 ans

Nationalité :
Française

Fonction dans la société :
Néant

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 1992	♦ 2015	♦ AG 2021
♦ Président du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2014	♦ 2017	♦ 01/2018
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2007	♦ 2017	♦ 01/2018
♦ Membre du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2009	♦ 2017	♦ 01/2018

Parcours

- ♦ Cofondateur et administrateur de LNA Santé, Robert Dardanne a développé avec des associés un certain nombre de sociétés dans lesquelles il est administrateur et parfois dirigeant. Il est ainsi cofondateur et président-directeur général du groupe Eurofinance Travel (informatique dans le secteur des transports et du tourisme) depuis 2000 et de la société Fidexi (ingénierie financière) depuis 1988. Il cofonda et présida auparavant le groupe Air Caraïbes de 1991 à 2000 ainsi qu'un groupe de production et de distribution agroalimentaire aux Antilles de 1985 à 1990. Robert Dardanne débuta sa carrière en tant qu'auditeur financier chez Pavie et Associés après avoir suivi une formation d'expertise comptable. Robert Dardanne est également diplômé d'une licence en droit.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Entrepreneur


DANIEL BRAUD

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2011	♦ 2017	♦ AG 2023
♦ Membre du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2009	♦ 2017	♦ 01/2018
♦ Président du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2008	♦ 2017	♦ 01/2018

Parcours

- ♦ Daniel Braud fut directeur financier et directeur général délégué de Groupama Centre Atlantique de 2003 à 2008, en charge de la stratégie d'investissement, la fiscalité, la comptabilité, la logistique, la politique d'achats et des moyens généraux.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Gestion/Finances

67 ans

Nationalité :

Française

Indépendant
Fonction dans la société :

Néant


PATRICIA ROSIOD

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2014	♦ 2017	♦ AG 2020
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2014	♦ 2017	♦ 01/2018
♦ Président du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2014	♦ 2017	♦ 01/2018

Parcours

- ♦ Patricia Rosiod a occupé divers postes de direction au sein du groupe IBM pendant 18 années avant de rejoindre la FNAC en tant que directrice des ressources humaines international. Elle a ensuite rejoint le groupe PPR (Kering) au sein duquel elle a assumé différents postes de directrice des ressources humaines. Depuis 2011, Patricia Rosiod dirige la société de conseil en organisation, management et ressources humaines 2P conseil.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Direction générale de société/Ressources humaines

60 ans

Nationalité :

Française

Indépendante
Fonction dans la société :

Néant


NOBILISE représentée par Sophie Breton

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2012		♦ AG 2018
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2015	♦ 2017	♦ 01/2018

Présentation de la société

- ♦ Nobilise est une société dont l'objet est la détention de participation, de façon directe ou indirecte, dans la Société LNA Santé SA. Son capital est détenu par des cadres et dirigeants du Groupe LNA Santé et par la société NOBINVEST.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Management/Finances

39 ans

Nationalité :

Française

Fonction dans la société :

Directrice financière adjointe


CHRISTINE LIORET

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017		♦ AG 2023
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2017		♦ 01/2018

Parcours

- ♦ Christine Lioret a une expérience de plus de 15 ans en qualité de directeur financier pour avoir exercé cette fonction au sein de différentes entreprises de divers secteurs depuis 1996. Elle exerce depuis deux ans le métier de DAF en temps partagé avec plusieurs missions en cours. Madame Christine Lioret est diplômée de l'ESSEC et titulaire du DECF.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Développement/Financement/Fiscalité

48 ans

Nationalité :

Française

Indépendante



FLAVIE LORRE

44 ans

Nationalité :
Française

Indépendante

Mandats	Durée	1 ^{er} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017		♦ AG 2023
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2017		♦ 01/2018

Parcours

- ♦ Flavie Lorre travaille au sein du groupe SANOFI depuis 2001 et y occupe depuis 2016 les fonctions de responsable de la Business Intelligence (en charge de l'élaboration d'un plan d'intelligence pour identifier les risques potentiels de son groupe). Elle est également responsable de divers projets transverses. Elle a auparavant exercé chez SANOFI les fonctions de capex manager et de contrôleur de gestion. Madame Lorre compte plus de 17 ans d'expérience internationale dans le secteur pharmaceutique et des biotechnologies. Elle est diplômée d'Audencia.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Développement/Business Intelligence



MÉRIEUX DÉVELOPPEMENT (MPL2) représentée par Jean-François Billet

51 ans

Nationalité :
Française

Mandats	Durée	1 ^{er} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017		♦ AG 2023
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2017		♦ 01/2018

Présentation de la société

- ♦ Mérieux Développement est la société d'investissement de l'Institut Mérieux, spécialisée en capital développement et en capital innovation dans le secteur de la santé et de la nutrition.
- ♦ Elle opère en soutien aux entrepreneurs et sociétés dont les produits et services représentent de réelles avancées pour la santé à travers le monde, en mettant à disposition son expertise industrielle et son réseau international. Mérieux Développement est une filiale de l'Institut Mérieux, qui emploie actuellement plus de 15 000 collaborateurs à travers le monde et représente un chiffre d'affaires consolidé supérieur à 2,4 Md€ à fin 2015.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Investissement/Finance



WEINBERG CAPITAL PARTNERS (NOBEL) représentée par Philippe de Verdalle

57 ans

Nationalité :
Française

Mandats	Durée	1 ^{er} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017		♦ AG 2023
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2017		♦ 01/2018

Présentation de la société

- ♦ Nobel est un fonds d'investissement amical et actif, qui prend des participations minoritaires stratégiques dans des PME/ETI cotées, principalement françaises. Le fonds a vocation à accompagner dans la durée des familles et des entrepreneurs dans leurs projets de développement. Le fonds est géré par WCP, société de gestion créée en 2005 par Serge Weinberg.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Investissement/Finance

La durée statutaire des fonctions d'administrateur est de six années, conformément aux dispositions légales. Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 26 mars 2018, a délibéré sur l'opportunité de raccourcir le mandat d'administrateur à quatre années conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF et a décidé de maintenir une durée de six années permettant d'assurer une continuité dans les fonctions d'administrateur et s'établissant en cohérence avec les stratégies opérationnelles de la Société qui s'inscrivent dans la durée.

Nous vous précisons que les statuts de la Société autorisent les administrateurs à ne pas détenir d'actions de la Société.

2.1.1.2 PROPOSITION DE RENOUELEMENT DE MANDATS D'ADMINISTRATEUR

Les mandats d'administrateur de la société Nobilise et de Madame Maud Roux arrivent à expiration à l'issue de la réunion de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer cette année sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017.

Nous vous proposons de renouveler la société Nobilise, et Madame Maud Roux dans leurs fonctions d'administrateur pour une période de six années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2024 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023.

2.1.1.3 CENSEURS

Au 31 décembre 2017, le conseil d'administration comptait trois censeurs :



43 ans

Nationalité :
Française

SIPAREX (SIGEFI) représentée par Alexandre Tremblin

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Censeur	♦ 4 ans	♦ 2011	♦ 2015	♦ AG 2019
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2012	♦ 2017	♦ 01/2018

Présentation de la société

- Le groupe Siparex, créé il y a 39 ans, est le spécialiste français indépendant du capital investissement dans les PME. Le groupe affiche des capitaux sous gestion d'1,5 Md€, répartis entre les activités Midmarket (PME/ETI), Mezzanine, Small Caps (PME) et « Innovation » sous la marque XAnge (PME technologiques et croissance). Siparex couvre l'ensemble du territoire national à partir de Paris, Lyon, Nantes, Besançon, Lille, Strasbourg, Dijon, Limoges et Toulouse et est implanté également à Madrid, Milan et Munich.

Expérience/Compétences France/International

- Investissement/Finance



60 ans

Nationalité :
Française

SODERO GESTION représentée par Philippe Quelennec

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Censeur	♦ 4 ans	♦ 2011	♦ 2015	♦ AG 2019
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2012	♦ 2017	♦ 01/2018

Présentation de la société

- Sodero Gestion, filiale de la Caisse d'Épargne Bretagne Pays de Loire, gère pour compte de tiers 160 M€ de fonds investis au service des PME du Grand Ouest. Acteurs majeurs du financement de la croissance et de la pérennisation des entreprises régionales depuis plus de 50 ans, ils sont présents à chaque étape clé de la vie de l'entreprise : création, développement et transmission, avec des investissements allant de 100 K€ à 5 M€. Leur engagement repose sur une écoute des dirigeants, une aide à la prise de décision et une mise à disposition de leur réseau relationnel. Ils inscrivent leur partenariat dans la durée et la stabilité, deux critères indispensables à la réussite d'une PME. Au cours des dix dernières années, 150 entreprises ont ainsi été accompagnées par leur équipe, localisée sur Nantes et Rennes.

Expérience/Compétences France/International

- Investissement/Finance



42 ans

Nationalité :
Française

UNEXO représentée par Antony Lemarchand

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Censeur	♦ 4 ans	♦ 2013	♦ 2017	♦ AG 2021
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2013	♦ 2017	♦ 01/2018

Présentation de la société

- UNEXO est une société de capital investissement qui accompagne les entreprises du Grand Ouest dans leurs projets de développement, de réorganisation de leur capital ou dans des reprises en LBO (*Leverage Buy Out*) en privilégiant le maintien des centres de décision sur son territoire. Filiale de neuf caisses régionales de Crédit Agricole, UNEXO intervient en Normandie, Bretagne, Pays de la Loire et Poitou-Charentes. C'est l'associé actif, toujours minoritaire, de 95 PME et ETI.

Expérience/Compétences France/International

- Investissement/Finance

L'assemblée générale extraordinaire du 28 septembre 2002 a institué un collège de censeurs ayant voix consultative et non délibérative au conseil d'administration.

L'article 15 des statuts de la Société fixe la durée de mandat d'un censeur à quatre années.

Le nombre de censeurs ne peut être supérieur à six.

Les modalités de désignation des censeurs, leurs missions et prérogatives sont précisées à l'article 15 des statuts de la Société.

Il est tout d'abord rappelé les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2017 :

- ♦ démission de son mandat de censeur de Monsieur Michel Ballereau en date du 11 septembre 2017 ;
- ♦ nomination en qualité d'administrateur des sociétés MPL2 et Nobel en date du 21 juin 2017, mettant fin automatiquement à leurs mandats de censeur.

2.1.1.4 CANDIDAT AU POSTE DE CENSEUR

Le conseil d'administration, dans sa séance du 17 janvier 2018, a décidé de désigner Madame Christine PASSERAT BOULADE, en qualité de censeur, sous réserve de ratification de cette

désignation par la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer cette année sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017.



CHRISTINE PASSERAT BOULADE

Parcours

- Christine Passerat Boulade a occupé des postes hospitaliers en tant que médecin attaché et assistant des hôpitaux en gériatrie. Elle a par la suite pris la direction d'un EHPAD, puis a exercé en qualité de directeur médical pour les groupes ACPA et Le Noble Age à compter de 2005, où elle a piloté des projets complexes, le management transversal et la gestion des risques liés aux soins et à l'hygiène. Diplômée d'un doctorat en médecine, Christine Passerat Boulade détient également un DESS de management des industries pharmaceutiques et un master II management stratégique des risques et de la qualité à l'IFROSS.

Expérience/Compétences France/International

- Médical

54 ans

Nationalité :
Française

Indépendante

2.1.1.5 REPRÉSENTANTS DU COMITÉ D'ENTREPRISE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2017, le conseil d'administration comptait quatre représentants du comité d'entreprise délégués au conseil d'administration, en la personne de :

- Madame Anne Bertin-Maghit, membre élue du comité de l'UES, salariée du siège ;
- Madame Jeannine Deguehegny, membre élue du comité de l'UES, salariée de l'établissement Le Parc Des Vignes ;
- Monsieur Lassana Soumare, membre élu du comité de l'UES, salarié de l'établissement Résidence Marconi ;
- Monsieur Philippe Arquin, membre élu du comité de l'UES, salarié de l'établissement Le Parc des Vignes.

En tant que représentants élus du personnel et après avoir été désignés au conseil, les membres du comité peuvent assister, avec voix consultative, aux séances du conseil.

2.1.1.6 EXAMEN DE L'ÉQUILIBRE DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU RESPECT DE LA PARITÉ

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, nous faisons état de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil d'administration tel que prévu à l'article L. 225-18-1 alinéa 1^{er} du Code de commerce

Au 31 décembre 2017, le conseil d'administration comptait douze administrateurs dont :

- quatre administrateurs femmes ;
- la société Nobilise SAS, représentée par une personne physique femme ;
- sept administrateurs hommes.

Dans sa séance du 26 mars 2018, le conseil a constaté que sa composition était, au regard de la parité, conforme aux dispositions légales, à la date de la réunion.

Les exigences légales et réglementaires en matière de parité sont donc respectées.

En matière d'équilibre et de parité, le conseil d'administration a pour politique de favoriser la nomination en qualité de nouveaux administrateurs, d'hommes et de femmes indépendants qui, de par la diversité des profils et des expériences, permettront d'enrichir les débats et de favoriser des prises de décisions opportunes et éclairées.

Le conseil reste attentif à maintenir une composition équilibrée des hommes et des femmes en son sein et veillera au cours des prochains exercices à développer ce principe de mixité dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.

2.1.1.7 LISTE DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4, 1° du Code de commerce, nous vous communiquons ci-après la liste

de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés, françaises ou étrangères, par chacun des mandataires sociaux de la Société durant l'exercice social.

Monsieur **Jean-Paul Siret** a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats / Fonctions
SA LNA SANTÉ	Président directeur général

Sociétés non cotées (Groupe)	Mandats / Fonctions
SARL LA CHÉZALIÈRE	Gérant
SARL RÉSIDENCE HÔTEL DU PAYS VERT (<i>dissoute depuis le 23/03/2017</i>)	Gérant
SARL FONCIÈRE GNA	Gérant
SARL MÉDICA FONCIÈRE GARCHES 92	Gérant
SARL MEDICA FONCIÈRE D'ÉPINAY	Gérant
SA WOODSIDE RÉSIDENCE - société belge	Administrateur
SA RÉSIDENCE LE POINT DU JOUR - société belge	Administrateur

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Mandats / Fonctions
SA LA CHÉZALIÈRE	Directeur général délégué
SA LA CHÉZALIÈRE	Administrateur
SC FINANCIÈRE VERTAVIENNE 44	Gérant
SARL IMMOBILIÈRE DU VALLON	Gérant
SARL SIBE	Gérant

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères :

Société représentée	Fonctions exercées	Dans la société non cotée (Groupe)
SA LNA SANTÉ	Administrateur	SA WOODSIDE RÉSIDENCE

Monsieur **Robert Dardanne** a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA LNA SANTÉ	Administrateur

Sociétés non cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA RÉSIDENCE LE POINT DU JOUR - société belge	Administrateur

Sociétés cotées (Hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SA VOLTALIA	Administrateur
SA TRAVEL TECHNOLOGY INTERACTIVE	Administrateur

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SA EUROFINANCE TRAVEL	Président du conseil d'administration et Administrateur
SA KD DÉVELOPPEMENT	Administrateur
SA DRC	Administrateur
SA VOLTALIA INVESTISSEMENT	Administrateur
SAS FIDEXI	Président
SPRL FGD - société belge	Gérant

Monsieur **Willy Siret** a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA LNA SANTÉ	Administrateur et directeur général délégué aux opérations

Sociétés non cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SARL LNA ACHATS	Gérant
SA CLINIQUE KERLENA	Président-directeur général

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SAS NOBILISE	Président
SAS GRIBOUILL'AGE	Président
SAS NOBINVEST	Président

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères :

Société représentée	Mandats/Fonctions	Dans la société non cotée (Groupe)
SA LNA SANTÉ	Gérant	SPRL LNA BELGIQUE
SPRL LNA BELGIQUE - société belge	Gérant	SPRL LE PARC DE LA CENSE - société belge
SPRL LNA BELGIQUE - société belge	Gérant	RÉSIDENCE LES TAMARIS - société belge
SA WOODSIDE RÉSIDENCE - société belge	Gérant	SPRL LE BONJOUR D'IGNACE - société belge
SPRL LNA BELGIQUE - société belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	SA RÉSIDENCE LE POINT DU JOUR - société belge
SPRL LNA BELGIQUE - société belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	SA WOODSIDE RÉSIDENCE - société belge
SA WOODSIDE RÉSIDENCE - société belge	Président du conseil d'administration	ASBL PAVILLON DE LA CENSE - société belge
SPRL LE PARC DE LA CENSE - société belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	ASBL PAVILLON DE LA CENSE - société belge
SA WOODSIDE RÉSIDENCE - société belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	ASBL CENTRE DE SOINS DE JOUR LE MONT DES ARTS - société belge (dissoute le 30 novembre 2017)
SPRL RÉSIDENCE LES TAMARIS - société belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	ASBL CENTRE DE SOINS DE JOUR LE MONT DES ARTS - société belge (dissoute le 30 novembre 2017)

Monsieur **Damien Billard** a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA LNA SANTÉ	Administrateur et Directeur général délégué aux finances

Sociétés non cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SARL BIAGIS	Gérant

Monsieur **Daniel Braud** a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA LNA SANTÉ	Administrateur

SAS NOBILISE a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions	Représentant
SA LNA SANTÉ	Administrateur	Madame Sophie Breton

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Mandats/Fonctions	Représentant
SAS NOBILISE 2	Président (jusqu'au 2 mai 2017)	Monsieur Willy Siret

Madame **Sophie Breton** a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA LNA SANTÉ	Représentant permanent de la société Nobilise, (Administrateur) et Directeur financier et administratif adjoint

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères

Société représentée	Mandats/Fonctions	Dans la société cotée (Groupe)
SAS NOBILISE	Administrateur	SA LNA SANTÉ

Madame **Patricia Rosiod** a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA LNA SANTÉ	Administrateur

Sociétés non cotées (Hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SAS 2P CONSEIL	Président

Madame **Maud Roux** a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA LNA SANTÉ	Administrateur

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SARL C3I	Cogérante
SARL AGENCE CONNAN	Cogérante
SARL CONNAN DISTRIBUTION	Cogérante

Madame **Christine Lioret** a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA LNA SANTÉ	Administrateur

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SAS ATP FINANCE	Président directeur général

Madame **Flavie Lorre** a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA LNA SANTÉ	Administrateur

Monsieur **Jean-François Billet** a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA LNA SANTÉ	Administrateur

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
MERIEUX NUTRISCIENCES Inc.	Administrateur
SAS HAROLD ET Co	Président

Monsieur **Philippe de Verdalle** a exercé les mandats sociaux suivants :

Sociétés cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA LNA SANTÉ	Administrateur

Sociétés cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SA MERSEN	Administrateur
SA SOLOCAL GROUP	Administrateur

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SA NOBEL	Directeur général

2.1.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des comités

2.1.2.1 FRÉQUENCE DES RÉUNIONS ET SYNTHÈSE DE L'ACTIVITÉ

L'article 12 des statuts de la Société prévoit que le conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Depuis plusieurs années, le conseil d'administration et les différents comités se réunissent une fois par mois à des dates fixées par

le conseil à l'avance pour tout l'exercice (de manière à permettre et garantir un fort taux de participation) et entre deux réunions programmées, à tout moment, si la situation de la Société l'exige.

Le tableau ci-dessous reprend à titre comparatif la fréquence des réunions du conseil par rapport à l'exercice précédent.

Nombre de réunions au cours de l'exercice	2016	2017
conseil d'administration	13	12
comité stratégique	11	11
comité d'audit	11	11
comité de rémunération et nomination	5	5

Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, notre conseil d'administration s'est réuni 12 fois, au rythme d'un conseil par mois (excepté en août et deux conseils en juin).

Le conseil examine l'ensemble des dossiers relevant de sa compétence et, de manière habituelle, les sujets suivants :

- ◆ le plan de développement et les orientations stratégiques ;
- ◆ les opérations de croissance externe ;
- ◆ les cessions de titres ou d'actifs détenus par la Société ou ses filiales ;
- ◆ les opérations d'externalisation immobilière ;
- ◆ l'arrêté des comptes sociaux de la Société et des comptes consolidés du Groupe ;
- ◆ l'établissement et la révision des documents de gestion prévisionnelle ;

- ◆ la mise en place des financements et la structuration de la dette du Groupe ;
- ◆ le plan de rachat d'actions et le contrat de liquidité ;
- ◆ le suivi des principaux facteurs de risques ;
- ◆ les opérations de restructuration interne du Groupe ;
- ◆ les garanties et les conventions à autoriser ;
- ◆ les rémunérations des dirigeants, les jetons de présence des membres du conseil ;
- ◆ les mandats des administrateurs, des censeurs, des membres des comités et des Commissaires aux comptes ;
- ◆ l'évaluation des travaux et du fonctionnement du conseil d'administration.

Le conseil d'administration s'est prononcé au cours de l'exercice 2017 sur toutes les délibérations et décisions mises à l'ordre du jour de ses réunions en application des lois et règlements en vigueur. Le conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a débattu des orientations stratégiques du Groupe.

Il a arrêté les comptes consolidés du Groupe et les comptes sociaux de la Société pour l'exercice 2017 et a examiné et adopté le rapport de gestion intégrant le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

2.1.2.2 CONVOCATIONS DES MEMBRES DU CONSEIL ET DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Conformément à l'article 12 des statuts de la Société, les membres du conseil d'administration ont été convoqués aux réunions du conseil par le président du conseil d'administration qui a établi l'ordre du jour.

Les commissaires aux comptes ainsi que les représentants du comité d'entreprise ont également été convoqués aux réunions du conseil d'administration, selon les mêmes modalités et dans les mêmes conditions.

2.1.2.3 ASSIDUITÉ DES ADMINISTRATEURS, CENSEURS ET COMMISSAIRES AUX COMPTES

En règle générale, une large majorité des membres du conseil sont présents aux réunions du conseil d'administration. Un registre

de présence au conseil est signé par les participants à chaque réunion.

Les commissaires aux comptes assistent aux réunions quand ils rendent compte d'une mission de contrôle dans la Société. Ils sont présents lors de prises de décisions importantes et lors de l'arrêté des comptes semestriels et annuels afin de présenter la synthèse de leur revue des comptes, leur appréciation du respect des procédures internes ainsi que de l'efficacité de l'environnement de contrôle mis en place au sein du Groupe.

L'assiduité des administrateurs aux réunions du conseil est favorisée par :

- ◆ la fréquence des réunions permettant une analyse approfondie des points étudiés en conseil et un suivi continu des dossiers stratégiques ;
- ◆ les travaux préparatoires des comités spécialisés, en support des réunions du conseil d'administration, conduits par des membres aux compétences complémentaires et adéquates ;
- ◆ la qualité des débats et des analyses sur chacun des sujets inscrits à l'ordre du jour des réunions du conseil ;
- ◆ l'attribution de jetons de présence aux membres du conseil en rémunération de leur implication et en fonction de leur assiduité.

Nous rappelons toutefois que le président directeur général, les directeurs généraux délégués, la société NOBILISE, administrateurs, ainsi que la société SODERO GESTION, censeur, ont renoncé à percevoir les jetons de présence.

Tableau d'analyse des présences aux réunions du conseil et des comités :

Réunions	Nb	Taux de présence administrateurs	Taux de présence censeurs	Taux de présence global	Moyenne administrateurs présents sur l'exercice 2017	Moyenne censeurs présents sur l'exercice 2017	Commissaire(s) aux comptes
conseil d'administration	12	83,3 %	80 %	81,6 %	10	9,5	3
comité d'audit	11	-	-	94,8 %	-	-	3
comité stratégique	11	-	-	90 %	-	-	-
comité de nomination et de rémunération	5	-	-	90 %	-	-	-

Des représentants du comité d'entreprise ont participé à tous les conseils d'administration en 2017.

2.1.2.4 INFORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le président fait en sorte que les documents et informations nécessaires à la mission des administrateurs et des censeurs leur soient communiqués utilement avant chaque réunion.

2.1.2.5 TENUE DES RÉUNIONS

Toutes les réunions du conseil d'administration se sont déroulées au siège social en 2017, à l'exception de celui en date du 17 mai 2017 qui s'est tenu dans notre établissement de Talence.

2.1.2.6 COMITÉS SPÉCIALISÉS

Dans le cadre du renforcement des pratiques de gouvernance, les trois comités spécialisés ont pleinement joué leur rôle. Ils ont participé à l'accroissement de l'efficacité du fonctionnement du conseil d'administration en 2017.

Le comité d'audit

Composition

Le comité d'audit était composé au 31 décembre 2017 de sept membres : Daniel Braud (président), Robert Dardanne, la SAS NOBILISE représentée par Sophie Breton, Patricia Rosiod, Maud Roux, la SA NOBEL représentée par Philippe de Verdalle et Christine Lioret.

Conformément aux prescriptions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, les membres du comité d'audit sont des membres du conseil non dirigeants et le comité compte au moins cinq membres présentant des compétences approfondies en matière financière et comptable, à savoir :

- ◆ Monsieur Daniel Braud du fait de son expérience professionnelle acquise dans des fonctions de directeur financier au sein d'un groupe d'assurances de premier plan ;
- ◆ Madame Sophie Breton (représentant NOBILISE) du fait de sa fonction de directrice administratif et financier adjointe ;
- ◆ Madame Maud Roux en sa qualité de directrice administratif et financier, fonction qu'elle exerce depuis 10 ans, au sein d'une entreprise familiale ;

- ◆ Madame Christine Lioret qui a acquis une expérience de plus de 15 ans en qualité de directrice financière au sein de différentes entreprises de divers secteurs ;
- ◆ et Monsieur Philippe de Verdalle, en sa qualité de dirigeant du fonds d'investissement Weinberg Capital Partners.

La composition du comité d'audit est conforme aux dispositions légales et réglementaires.

Président

Madame Christine Lioret a été désignée aux fonctions de président du comité en remplacement de Monsieur Daniel Braud lors de la séance du comité d'audit du 14 février 2018.

Il est précisé à cet égard que conformément aux recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016, le conseil d'administration du 17 janvier 2018 s'est prononcé, sur recommandation du comité de rémunération et de nomination, sur la question de la désignation du président du comité d'audit en indiquant :

- ◆ que, pour des raisons évidentes de bonne gouvernance, le président du comité d'audit doit être choisi parmi les administrateurs indépendants siégeant au comité d'audit, et, doit pouvoir justifier de compétences indiscutables en matière de comptabilité et de finances ;
- ◆ que, parmi les personnes dont la nomination ou la reconduction au sein du comité d'audit a été décidée, celles répondant aux exigences ci-dessus formulées sont :
 - ◆ Madame Maud Roux,
 - ◆ Madame Christine Lioret,
 - ◆ la société NOBEL, représentée par Monsieur Philippe de Verdalle ;
- ◆ qu'il validait la proposition de nomination de Madame Christine Lioret en qualité de président du comité d'audit.

Mission

Le comité d'audit est en charge de l'étude des comptes et des prévisions et de l'évaluation du système de contrôle interne. Les travaux sont réalisés dans le cadre d'un agenda établi en début d'année pour permettre de suivre les échéances et les informations périodiques qui y sont attachées.

Il s'assure du respect des principes comptables en vigueur, étudie l'évolution des référentiels normatifs et veille à la fiabilité des systèmes et procédures pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés. Il vérifie que les procédures internes de collecte, de traitement et de contrôle des informations sont bien appliquées. Il veille à la qualité et la pertinence de l'information communiquée aux actionnaires. Il assure le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques.

Il examine enfin l'ensemble des projets de comptes sociaux et consolidés ainsi que ceux établis pour les besoins d'opérations spécifiques, les projets de rapports de gestion et les tableaux de résultat.

La Société se réfère au rapport de l'AMF du 22 juillet 2010 sur le comité d'audit.

Travaux

Le comité d'audit s'est réuni onze fois au cours de l'exercice 2017, comme en 2016.

Au cours de l'exercice 2017, le comité d'audit a été amené à traiter les principaux dossiers suivants :

- ◆ revue des comptes sociaux (comptes statutaires, comptes prévisionnels) et des comptes consolidés ;
- ◆ revue périodique de la trésorerie et de l'endettement du Groupe ;
- ◆ revue des taux d'occupation des établissements du Groupe ;
- ◆ revue périodique du chiffre d'affaires ;
- ◆ étude des principes d'évaluation des actifs à leur date d'acquisition ;
- ◆ examen des tests de valeur des actifs du Groupe ;
- ◆ étude de l'application des méthodes et règles comptables IFRS ;
- ◆ efficacité des systèmes de contrôle interne ;
- ◆ suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes ;
- ◆ suivi du programme de rachat d'action ;
- ◆ suivi de la mission de commissariat aux comptes de la Société et ses filiales ;
- ◆ point sur les contentieux.

En 2017, les travaux du comité d'audit ont été menés conformément à sa mission.

Notamment, le comité d'audit s'est assuré de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables de la Société et de ses filiales, en particulier pour traiter les opérations significatives.

Au moment de l'examen des comptes 2017, fournis dans des délais suffisants, et préalablement à leur arrêté par le conseil d'administration de la Société, le comité d'audit a procédé à l'examen des opérations importantes de l'exercice et n'a pas décelé, à cette occasion, de conflit d'intérêts.

Les deux comités d'audit, préalables à l'arrêté des comptes semestriels et des comptes annuels, ont eu lieu en 2017 à des dates décalées par rapport à la date du conseil d'administration, ce qui répond aux exigences du Code AFEP-MEDEF sur ce point.

Le comité a également examiné les risques et les engagements hors bilan significatifs sans identifier de dysfonctionnement ou de faiblesse particuliers.

Enfin, le périmètre des sociétés consolidées du Groupe LNA Santé a été examiné par le comité d'audit sans formuler de remarques ou recommandations particulières.

Le comité de rémunération et de nomination

Composition

Le comité de rémunération et de nomination (ci-après « CRN ») était composé au 31 décembre 2017 de quatre membres, tous non-salariés du Groupe : Patricia Rosiod (présidente), Daniel Braud, Maud Roux, Robert Dardanne.

Tous les membres du comité de rémunération et de nomination, à l'exception de Robert Dardanne, sont des administrateurs indépendants et le comité ne comporte aucun administrateur dirigeant.

Le CRN réuni le 22 mars 2018 a reconduit pour une durée d'un an le mandat de président du comité de rémunération et de nomination de Patricia Rosiod qui, en raison de son parcours professionnel au sein de grands groupes cotés dans des fonctions de direction

notamment en ressources humaines, a les compétences et l'expérience requises pour occuper la fonction de président de ce comité. De plus, elle répond à l'exigence d'indépendance fixée par l'article 17.1 du Code AFEP-MEDEF.

La composition du CRN est conforme aux dispositions légales et réglementaires.

Mission

Le CRN est chargé d'assister le conseil d'administration notamment dans la préparation de ses missions s'agissant en particulier de la détermination de la rémunération des mandataires sociaux et de la mise en place des plans de rémunération en actions.

Travaux

Le CRN s'est réuni cinq fois en 2017.

En 2017, les travaux du comité de rémunération et de nomination ont été menés conformément à sa mission.

Notamment, le comité de rémunération et de nomination s'est attaché à vérifier et permettre la bonne application par la Société des règles en vigueur en matière de parité dans la composition du conseil d'administration.

Le comité de rémunération et de nomination a également pu analyser et valider les éléments de rémunération fixe et variable des dirigeants mandataires sociaux.

Enfin, le comité de rémunération et de nomination a poursuivi et finalisé au cours de l'exercice 2017 les travaux en vue de la mise en place d'un plan d'attribution d'actions gratuites au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux.

Le comité stratégique

Composition

Le comité stratégique était composé au 31 décembre 2017 de dix membres : Robert Dardanne (président), Jean-Paul Siret, Willy Siret, Damien Billard, Jérôme Fournier, SIGEFI représentée par Alexandre Tremblin, UNEXO représentée par Antony Lemarchand, SODERO GESTION représentée par Philippe Quelennec, Flavie Lorre et la société MPL2, représentée par Jean-François Billet.

Michel Ballereau a démissionné de ses fonctions de membres du comité stratégique au 11 septembre 2017.

Parmi les dix membres que compte le comité stratégique, quatre sont salariés (ou assimilés) du Groupe et interviennent activement dans les opérations de développement.

Mission

Le comité stratégique est chargé de l'analyse prospective et de la revue des opérations de développement en projet ou en cours d'exécution.

Il est consulté sur les projets de développement du Groupe, le suivi de l'évolution des partenariats et les projets d'accords stratégiques. Il fait rapport et formule sur chacun des projets des recommandations au conseil d'administration.

Travaux

Le comité stratégique s'est réuni onze fois au cours de l'exercice 2017.

Il a été amené à traiter les grandes problématiques suivantes au cours de l'exercice 2017 :

- ◆ examen de l'ensemble des opérations de développement du Groupe ;
- ◆ présentation des orientations stratégiques ;
- ◆ examen des projets de reprises, analyse des critères économiques, structure de l'offre et des garanties données ;
- ◆ examen de l'ensemble des programmes immobiliers de restructuration et de construction ;
- ◆ examen des opérations d'externalisation de l'immobilier ;
- ◆ examen des principaux projets de financement des opérations de développement ;
- ◆ examen des opérations de restructurations internes ;
- ◆ examen des garanties et des conventions à autoriser ;
- ◆ veille concurrentielle et analyses sectorielles.

En 2017, les travaux du comité stratégique ont été menés conformément à sa mission.

2.1.2.7. SYNTHÈSE DES TRAVAUX ET DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Fonctionnement du conseil d'administration en 2017

Conformément aux recommandations de l'article 9 du Code AFEP-MEDEF, révisé en novembre 2016, et de l'Autorité des Marchés Financiers, le conseil d'administration doit procéder périodiquement à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la Société, en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement.

Le conseil d'administration a procédé, dans sa séance du 17 janvier 2018, à une évaluation formalisée et détaillée de ses travaux sur l'exercice 2017.

Pour procéder à cette évaluation, il a été adressé, en amont, à chaque membre du conseil d'administration, un questionnaire en ligne portant sur quatre thèmes, à savoir :

- ◆ l'organisation des réunions ;
- ◆ l'efficacité des comités et du conseil d'administration ;
- ◆ la composition des instances ;
- ◆ l'appréciation des enjeux et des risques par thématique.

Le taux de participation est de 100 % puisque l'ensemble des administrateurs et des censeurs y a répondu, soit 15 participants.

La synthèse générale de l'évaluation et la délibération du conseil d'administration sur les différents points étudiés sont exposées ci-dessous :

Concernant l'organisation des réunions

La fréquence des réunions a été jugée très majoritairement adaptée (93 %).

L'information mise à disposition des membres, en amont des conseils, a été jugée majoritairement satisfaisante (80 %). Néanmoins, l'envoi plus régulier et plus en amont des documents

supports est une amélioration demandée, spécialement lorsque les ordres du jour sont denses.

Le premier conseil délocalisé au sein d'un établissement du Groupe a été fortement apprécié puisque 87 % des membres l'ont jugé indispensable (et 13 % satisfaisant).

Niveau de satisfaction sur ce thème de l'organisation :

- ◆ 60 % de « satisfaits » ;
- ◆ 33 % de « très satisfaits » ;
- ◆ 7 % d'« assez satisfaits ».

Concernant l'efficacité des comités et du conseil

Dans l'ensemble, les membres ont jugé les contenus des ordres du jour satisfaisants, excepté ceux des comités de rémunération et de nomination dont 75 % des membres souhaitent une amélioration.

Là encore, dans l'ensemble, les membres ont jugé la présentation des délibérations claire et exhaustive, excepté celle des comités de rémunération et de nomination dont 50 % des membres souhaitent une amélioration.

Si les documents présentés en comité d'audit et en conseil d'administration sont jugés comme des supports efficaces à la décision, deux axes d'amélioration sont nécessaires en ce qui concerne ceux présentés en comité de rémunération et de nomination et en comité stratégique.

Au sein de toutes les instances, l'animation tout comme la qualité des débats ont été jugées satisfaisantes pour les membres.

Niveau de satisfaction sur ce thème de l'efficacité :

- ◆ 53 % de « satisfaits » ;
- ◆ 27 % de « très satisfaits » ;
- ◆ 20 % d'« assez satisfaits ».

Composition des instances

La composition du conseil d'administration a été remaniée en 2017 et répond aux exigences légales en matière de parité hommes/femmes. Actuellement, sur les 12 administrateurs, on compte 5 femmes (42 %) et 7 hommes (58 %).

Aussi le nombre ainsi que la diversité des membres des instances ont-ils été jugés très majoritairement satisfaisants (entre 85 % et 100 %).

Concernant l'opportunité de raccourcir la durée du mandat au sein du conseil d'administration de 6 ans à 4 ans (selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF), 67 % des membres se sont prononcés contre.

Pour mémoire, lors de la dernière évaluation réalisée en 2016, les membres avaient également décidé le maintien de la durée du mandat à 6 ans. Décision motivée à la fois par la bonne continuité dans les fonctions d'administrateur et par une bonne cohérence avec les stratégies opérationnelles de la Société qui s'inscrivent dans la durée.

L'apport des membres est satisfaisant voire très satisfaisant, excepté pour le comité stratégique au sein duquel 36 % des membres souhaiteraient une amélioration.

L'implication tant personnelle que celle des autres membres a été jugée satisfaisante, voire très satisfaisante. En 2017, 12 conseils d'administration et 11 comités d'audit se sont tenus : le taux moyen

de présence des membres du conseil est de 90 %, et de 82 % si l'on prend en compte la présence des représentants du comité d'entreprise.

Pour mémoire, sur les 12 administrateurs, 4 sont des salariés de la Société dont 3 sont des dirigeants. Aussi les administrateurs estiment que leur propre indépendance est très satisfaisante à 57 % (et satisfaisante à 29 %) tout comme celle des autres membres (satisfaisante à 43 %).

L'expertise des membres (métiers et marché de la santé) tout comme celle d'intervenants externes (CAC, fiscalistes...) sont jugées majoritairement satisfaisantes.

La représentativité de l'UES au conseil est jugée majoritairement satisfaisante voire très satisfaisante.

Niveau de satisfaction sur ce thème de la composition des instances :

- ◆ 64 % de « satisfaits » ;
- ◆ 14 % de « très satisfaits » ;
- ◆ 22 % d'« assez satisfaits ».

Concernant l'appréciation des enjeux et des risques

Traitement des thématiques relevant du comité de rémunération et de nomination et du conseil d'administration :

Dans l'ensemble, sur les 3 thèmes cités (nomination de nouveaux membres, composition des instances et plan d'actions gratuites), leur traitement a été jugé satisfaisant à 74 % et très satisfaisant à 26 %.

Traitement des thématiques relevant du comité d'audit et du conseil d'administration :

Dans l'ensemble, sur les 10 thèmes cités, leur traitement a été jugé à 97 % satisfaisant ou très satisfaisant. Seul le traitement de la stratégie des Systèmes d'information est insatisfaisant pour 15 % des membres.

Traitement des thématiques relevant du comité stratégique et du conseil d'administration :

Dans l'ensemble, sur les 3 thèmes cités, leur traitement a été jugé à 62 % satisfaisant et très satisfaisant (28 %). Seulement 15 % des membres estiment le traitement de la veille concurrentielle et de la stratégie de développement insatisfaisant.

Niveau de satisfaction sur ce thème des enjeux et des risques :

- ◆ 77 % de « satisfaits » ;
- ◆ 8 % de « très satisfaits » ;
- ◆ 15 % d'« assez satisfaits ».

En synthèse, la qualité des travaux effectués en 2017 par les comités et le conseil d'administration a été favorisée par la diversité, les compétences et l'expertise des membres et aussi par l'information et les moyens qui ont été mis à leur disposition.

Les principales innovations de fonctionnement du conseil préconisées pour les prochaines réunions sont les suivantes :

- ◆ organisation d'une présentation aux administrateurs des managers clés du Groupe avec une revue par service des capacités de remplacement desdits managers ;
- ◆ envoi préalable plus régulier des projets de délibérations et des documents supports ;

- ◆ pour le comité de rémunération et de nomination, renforcer les travaux d'études et d'analyse et aborder le thème des plans de succession de l'équipe dirigeante ;
- ◆ rendre plus lisibles les évolutions de la stratégie de développement et y associer davantage les aspects opérationnels ;
- ◆ consacrer 1 à 2 réunions par an à la vision long terme et aux zones de risque du développement ;
- ◆ renforcer les expertises M&A et international.

Durée des mandats

Interrogé sur l'opportunité de raccourcir la durée du mandat des administrateurs, le conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 26 mars 2018, de maintenir la durée du mandat d'administrateur à six années, cette durée permettant notamment d'assurer une continuité dans les fonctions d'administrateur et un suivi dans la durée des projets du Groupe, notamment en matière de développement et d'immobilier.

Par ailleurs le conseil d'administration a constaté que, conformément à la recommandation de l'article 13.2 du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016, l'échelonnement des mandats n'entraînera pas de renouvellement en bloc et permet un renouvellement harmonieux des administrateurs.

Compétence des membres du conseil d'administration

En vertu du Code AFEP-MEDEF, les compétences des membres du conseil doivent être suffisamment larges et diversifiées.

Le comité de rémunération et de nomination, dans sa séance du 22 mars 2018, a examiné la diversité des compétences des membres du conseil d'administration qui peut, au cas présent, s'apprécier au regard de la diversité des entreprises dont sont issus les administrateurs, tant dans leur taille : grandes entreprises, PME, que dans les secteurs d'activité : bâtiment, industrie, assurances, services, santé, investissements financiers.

Cette diversité permet d'enrichir les débats du conseil d'administration.

Le conseil d'administration, ayant pris acte de l'avis du comité de rémunération et de nomination, a considéré que la diversité et l'expertise professionnelle des membres du conseil étaient satisfaisantes.

En conclusion, la composition des instances a été considérée comme satisfaisante. L'implication et l'apport d'expertise des membres constituent des facteurs clés de bon fonctionnement des comités et conseils.

Indépendance des administrateurs

L'indépendance est appréciée conformément aux stipulations de l'article 8 du Code AFEP-MEDEF, révisé en novembre 2016.

Il est tout d'abord précisé, qu'hormis Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard, par ailleurs membres de la direction générale du Groupe LNA Santé, seuls deux administrateurs exercent des

fonctions, exécutives ou non, dans une ou plusieurs filiales de la Société :

- ◆ Sophie Breton, représentant personne physique de la société Nobilise dans ses fonctions d'administrateur, dans sa fonction de directrice administratif et financier adjointe de la SA LNA Santé ;
- ◆ Robert Dardanne, en qualité de mandataire social d'une filiale belge du Groupe LNA Santé.

Le Code AFEP-MEDEF stipule que dans les sociétés contrôlées, la part des membres du conseil pouvant être qualifiés d'indépendants doit être d'au moins un tiers.

En conséquence, le conseil d'administration de la Société comptant au cours de l'exercice 2017 douze administrateurs, il était souhaitable qu'il y ait au moins quatre administrateurs indépendants.

Lors de la séance du conseil d'administration en date du 26 mars 2018, le conseil a considéré qu'au regard des critères fixés par le Code AFEP-MEDEF, le nombre d'administrateurs qualifiés d'indépendants était de cinq, à savoir Daniel Braud, Patricia Rosiod, Christine Lioret, Flavie Lorre et Maud Roux, sur un total de douze administrateurs (soit 41,6 %).

Procès-verbaux des réunions du conseil et des comités

Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration sont établis à l'issue de chaque réunion et adressés à titre de projet à chaque membre du conseil d'administration.

Les dirigeants portent une attention particulière à la qualité des informations consignées dans les procès-verbaux. Le procès-verbal de chaque conseil et de chaque comité fait donc l'objet d'une relecture et d'une approbation systématique lors de la tenue du conseil ou du comité suivant, en début de séance.

Règlement intérieur

Le conseil a adopté et a mis en œuvre un règlement intérieur suite aux décisions du conseil d'administration du 24 janvier 2007, destiné à préciser les devoirs des administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions mais aussi leurs droits.

Le règlement intérieur s'attache à décrire l'organisation, le fonctionnement, les pouvoirs et les missions du conseil, ainsi que les droits et les obligations des administrateurs.

Il est précisé que le règlement intérieur intègre également les attributions et modalités de fonctionnement des différents comités.

Le règlement intérieur a fait l'objet de modifications à l'effet d'assurer une meilleure cohérence dans l'organisation et le fonctionnement du conseil et des comités, adoptées en conseil lors de sa séance du 12 février 2014.

À l'effet de se conformer à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration du 12 février 2014 a décidé la publication de son règlement intérieur sur le site de la Société.

Le règlement intérieur du conseil d'administration est publié sur le site de la Société depuis le 13 février 2014.

2.1.3 Direction générale

2.1.3.1 EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4, 4° du Code de commerce, nous vous informons que le conseil d'administration, dans sa séance du 22 juin 2016, a procédé au renouvellement du mandat de Jean-Paul Siret en qualité de président directeur général et a ainsi statué à nouveau sur le choix d'exercice de la direction générale et opté pour la réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

2.1.3.2 LIMITATION DE POUVOIR DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4, 7° du Code de commerce, nous vous indiquons qu'aucune limitation n'a été apportée aux pouvoirs de Monsieur Jean-Paul Siret en sa qualité de directeur général de la Société.

Durant l'exercice 2017, le président du conseil d'administration et directeur général a été assisté de deux directeurs généraux délégués, Willy Siret et Damien Billard.

En séance du 15 octobre 2014, le conseil d'administration a approuvé les dispositions relatives à la mise en place d'une chaîne de délégations de pouvoirs et de responsabilités renforcée en encadrant les risques attachés aux activités sous la responsabilité des directeurs généraux délégués. Depuis 2015, les deux directeurs généraux délégués bénéficient d'une délégation de pouvoirs et de responsabilités étendues, chacun dans leur domaine de compétences. En 2016, des délégations adaptées ont été déployées par le directeur général délégué aux finances au profit du directeur juridique corporate, de la directrice administratif et financier adjointe, du directeur des systèmes d'information, du trésorier, de l'ingénieur financier, du responsable du contrôle de gestion et du responsable des achats.

2.1.3.3 ACTIONS DÉTENUES PAR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration du 28 mars 2017, a décidé de fixer à quinze le nombre d'actions minimum de la Société que les dirigeants mandataires sociaux de la Société (soit Messieurs Jean-Paul Siret,

Willy Siret et Damien Billard) doivent détenir au nominatif, en raison de leurs fonctions.

Nous vous précisons qu'à la date du présent rapport, chaque dirigeant mandataire social détient un nombre suffisant d'actions pour se conformer à la décision du conseil d'administration.

2.1.3.4 CONFLITS D'INTÉRÊTS AU NIVEAU DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE

La société Fidexi, dans laquelle Monsieur Robert Dardanne détient une participation, intervient à titre exclusif pour le compte du Groupe dans le montage et la commercialisation de ses opérations immobilières, qu'il s'agisse d'acquisitions avec ou sans restructuration, d'acquisitions avec extension ou de création, construction. Le contrat-cadre (d'assistance technique et de commercialisation) signé par le Groupe avec Fidexi à ce titre était d'une durée initiale de quatre ans à compter du 29 septembre 2004 et s'est depuis renouvelé par tacite reconduction. Il prévoit des pénalités en cas de rupture anticipée. Les honoraires de montage de Fidexi sont forfaitisés et représentent en moyenne moins de 4 % du prix de revient des programmes. Ils sont inclus dans le prix de vente du bien cédé. En ce qui concerne le contrat de commercialisation, ce dernier est en règle générale rémunéré par les investisseurs, à hauteur de 10 % du prix de cession du bien.

Par exception à cette règle, pour les programmes montés spécifiquement par Fidexi en vue d'être diffusés par des réseaux de commercialisation structurés, la rémunération peut être aménagée spécifiquement à la demande de ces réseaux. Elle est dans ce cas de figure incluse dans le prix de cession et facturée au Groupe LNA Santé pour des pourcentages variant en fonction des cocontractants de 10,91 % à 13,42 % du prix de vente. La part du chiffre d'affaires de Fidexi avec le Groupe LNA Santé s'élève à 39,34 %. Le Groupe considère que les termes du contrat régissant les relations entre les deux sociétés sont conformes aux conditions de marché. S'agissant néanmoins de relations contractuelles, relevant des dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, toute prise de décision du conseil d'administration de la société LNA Santé SA relative à ces relations contractuelles respecte les dispositions légales précitées.

2.1.4 Rémunération et avantages

2.1.4.1 RÉMUNÉRATIONS, AVANTAGES ET ENGAGEMENTS DE TOUTE NATURE AU BÉNÉFICE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, nous vous rendons compte de la rémunération totale (éléments fixes, variables et exceptionnels) y compris sous forme d'attribution de titres de capital, de titres de créance ou de titres donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance (article L.225-102-1 Code de commerce) et des avantages

de toute nature versés durant l'exercice écoulé à chaque dirigeant mandataire social, ainsi que les critères en fonction desquels ils ont été calculés ou les circonstances en vertu desquelles ils ont été établis.

Les principes généraux de la politique de rémunération sont proposés par le comité de nomination et de rémunération et déterminés par le conseil d'administration.

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux intègrent une part fixe et une part variable.

Rémunération fixe

La rémunération fixe et les avantages en nature du président directeur général sont attribués au titre de son mandat social. La rémunération fixe et les avantages en nature des directeurs généraux délégués sont attribués au titre de leur contrat de travail.

La rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice clos au 31 décembre 2017 a été fixée par le conseil d'administration dans sa séance du 14 décembre 2016.

Prime annuelle brute de développement :

40 euros par lit créé ou racheté

Prime annuelle brute de résultat :

10 euros pour 1 000 euros d'augmentation du résultat net consolidé de l'exercice 2017 par rapport au résultat net consolidé de l'exercice 2016

La prime de développement est due dans la mesure où les conditions suivantes sont remplies (hors délai de purge) :

1. Création :

- ♦ signature d'un compromis portant sur un terrain,
- ♦ obtention des autorisations administratives d'exploiter,
- ♦ obtention des permis de construire ;

2. Rachat :

- ♦ signature de l'acte définitif.

Sur la base des critères visés ci-dessus, la prime annuelle brute de développement a été fixée par le conseil d'administration lors de sa séance du 13 décembre 2017.

Le montant de la prime annuelle brute de résultat au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2017 sera fixé après l'arrêté des

Rémunération variable

La rémunération variable attribuable aux dirigeants a deux composantes distinctes, l'une liée au développement, l'autre à l'accroissement du résultat net consolidé du Groupe LNA Santé.

Elle est composée d'une prime annuelle brute de développement et d'une prime annuelle brute de résultat dont les modalités de calcul ont été fixées par le conseil d'administration dans ses séances des 16 décembre 2009 et 12 octobre 2011 de la manière suivante :

comptes 2017 par le conseil d'administration sur la base des critères visés ci-dessus.

Chacun des éléments de la rémunération variable est dû aux trois dirigeants mandataires sociaux au titre de leur mandat social.

Les dirigeants mandataires sociaux ne perçoivent pas de jetons de présence.

Autres avantages :

Le conseil d'administration, dans sa séance du 13 décembre 2017, sur proposition du comité de rémunération et de nomination, a décidé la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit des trois dirigeants mandataires sociaux, sur la période 2017-2020 (le « Plan 2017-2020 ») en plusieurs tranches. À ce titre, il a décidé l'attribution en 2017 de dix-huit mille (18 000) actions gratuites existantes ou à émettre au titre du Plan 2017-2020, ainsi qu'il suit :

Bénéficiaires

(nom/mandat)

Nombre d'actions gratuites attribuées existantes ou à émettre

Jean-Paul Siret / président-directeur général	9 000
Willy Siret / directeur général délégué aux opérations	6 000
Damien Billard / directeur général délégué aux finances	3 000
TOTAL	18 000

Il est précisé que le Plan 2017-2020 prévoit cette attribution 2017 pour récompenser chacun des bénéficiaires pour sa contribution au développement du Groupe LNA Santé depuis son origine ayant permis notamment à ce dernier de réaliser des critères de performance très satisfaisants.

La période d'acquisition pour cette attribution 2017 est d'un an à compter de la décision d'attribution et, la période de conservation d'un an également à compter de la fin de la période d'acquisition.

Les attributions d'actions gratuites entre 2018 et 2020 interviendront dans les conditions prévues au Plan 2017-2020, en fonction de l'atteinte des critères de performance et de présence fixés au Plan 2017-2020.

Pour ces futures attributions, la durée de la période d'acquisition sera de trois ans à compter de la décision d'attribution par le conseil d'administration et il n'est pas fixé de période de conservation.

Le conseil d'administration a fixé à 50 le nombre d'actions que chacun des bénéficiaires devra conserver et mettre au nominatif, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce.

Il n'existe pas de système d'attribution de stock-options.

Les avantages en nature concernent la mise à disposition d'un véhicule de fonction au dirigeant mandataire social.

Nous vous indiquons également qu'aucun engagement de toute nature n'a été pris par la Société au bénéfice de ses dirigeants mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci.

Aucun avantage spécifique en matière de rémunérations différées, indemnités de départ et engagements de retraite complémentaire n'a été mis en place au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux.

Les provisions pour indemnité de retraite concernant les dirigeants du Groupe LNA Santé s'établissaient au 31 décembre 2017 à 75 772 euros pour Jean-Paul Siret, contre 70 424 euros en 2016, à 64 489 euros pour Willy Siret au 31 décembre 2017, contre 43 009 euros l'année précédente et à 52 887 euros pour Damien Billard au 31 décembre 2017, contre 34 185 euros en 2016.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, nous vous précisons qu'aucun engagement visé par l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale n'a été conclu ou poursuivi au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017 avec l'un de ses dirigeants sociaux.

Rémunération du président directeur général, M. Jean-Paul Siret

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. JEAN-PAUL SIRET

En milliers d'euros, brut	Exercice 2016	Exercice 2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice	218	251
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions en performance attribuées au cours de l'exercice	-	499
TOTAL	218	750

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. JEAN-PAUL SIRET (PAR LA SOCIÉTÉ, LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU SENS DE L'ARTICLE L. 233-16 DU CODE DE COMMERCE ET LA OU LES SOCIÉTÉS CONTRÔLANTES)

En milliers d'euros, brut	Exercice 2016		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	179	179	180	180
Rémunération variable annuelle	34	24	67	26
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	5	5	4	4
TOTAL	218	208	251	211

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À M. JEAN-PAUL SIRET PAR LA SOCIÉTÉ ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
NÉANT					

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR M. JEAN-PAUL SIRET

N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
NÉANT		

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À M. JEAN-PAUL SIRET PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité*	Conditions de performance
Plan A	9 000	55,45	13/12/2017	13/12/2019	Présence

* À l'issue de la période de conservation.

ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR M. JEAN-PAUL SIRET

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
NÉANT		

Rémunérations des directeurs généraux délégués au titre de l'exercice 2017

Rémunération du directeur général délégué à l'opérationnel - M. Willy Siret

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. WILLY SIRET

En milliers d'euros, brut	Exercice 2016	Exercice 2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice	172	205
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions en performance attribuées au cours de l'exercice		333
TOTAL	172	538

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. WILLY SIRET (PAR LA SOCIÉTÉ, LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU SENS DE L'ARTICLE L. 233-16 DU CODE DE COMMERCE ET LA OU LES SOCIÉTÉS CONTRÔLANTES)

En milliers d'euros, brut	Exercice 2016		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	134	134	136	136
Rémunération variable annuelle	34	24	67	26
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature	3	3	3	3
TOTAL	172	161	205	165

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À M. WILLY SIRET PAR LA SOCIÉTÉ ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
NÉANT					

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR M. WILLY SIRET

N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
NÉANT		

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À M. WILLY SIRET PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité*	Conditions de performance
Plan A	6 000	55,45	13/12/2017	13/12/2019	Présence

* À l'issue de la période de conservation.

ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR M. WILLY SIRET

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
NÉANT		

Rémunération du directeur général délégué aux finances - M. Damien Billard

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. DAMIEN BILLARD

En milliers d'euros, brut	Exercice 2016	Exercice 2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice	172	205
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions en performance attribuées au cours de l'exercice		166
TOTAL	172	371

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. DAMIEN BILLARD (PAR LA SOCIÉTÉ, LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU SENS DE L'ARTICLE L. 233-16 DU CODE DE COMMERCE ET LA OU LES SOCIÉTÉS CONTRÔLANTES)

En milliers d'euros, brut	Exercice 2016		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	134	134	136	136
Rémunération variable annuelle	34	24	67	26
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature	4	4	3	3
TOTAL	172	162	205	165

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À M. DAMIEN BILLARD PAR LA SOCIÉTÉ ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
NÉANT					

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR M. DAMIEN BILLARD

N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
NÉANT		

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À M. DAMIEN BILLARD PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité*	Conditions de performance
Plan A	3 000	55,45	13/12/2017	13/12/2019	Présence

* À l'issue de la période de conservation.

ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR M. DAMIEN BILLARD

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
NÉANT		

SYNTHÈSE AU TITRE DE L'EXERCICE 2017 DE LA SITUATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus suite à la cessation ou au changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Jean-Paul Siret Président directeur général Début mandat : AG 24/06/2015 Fin mandat : AG 2021		X		X		X		X
Willy Siret Directeur général Début mandat : AG 21/06/2017 Fin mandat : AG 2023	X			X		X		X
Damien Billard Directeur général Début mandat : AG 24/06/2015 Fin mandat : AG 2021	X			X		X		X

2.1.4.2 CONSULTATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRE SOCIAUX – SAY ON PAY
Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 – consultation a posteriori

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II, alinéa 1 du Code de commerce, l'assemblée générale annuelle doit statuer sur l'approbation des éléments fixes, variables ou exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2017 aux dirigeants mandataires sociaux.

L'ensemble des informations relatives à la rémunération fixe, variable ou exceptionnelle composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2017 figure au sein de la section 2.1.4.1 ci-dessus.

Ces rémunérations font l'objet des treizième, quatorzième et quinzième résolutions qui vous sont soumises et dont nous espérons qu'elles recevront votre approbation.

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux – vote préalable

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, l'assemblée générale ordinaire annuelle doit statuer sur l'approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures attribuables aux dirigeants à raison de leur mandat.

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments variables et exceptionnels attribuables aux dirigeants à raison de leur mandat figurent au sein de la section 2.1.4.1 ci-dessus.

Nous vous présentons ci-dessous la rémunération fixe brute et les avantages en nature attribuables au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2018.

Nous rappelons que pour l'exercice qui sera clos au 31 décembre 2018, un seul des mandataires sociaux de la Société percevra une rémunération fixe au titre de son mandat social, les deux autres mandataires sociaux (directeurs généraux délégués) percevant une rémunération fixe au titre de leur contrat de travail, ces rémunérations ayant été établies selon une échelle comparative d'émetteurs cotés de taille équivalente et les autres référentiels disponibles.

Sur avis favorable du comité de rémunération et de nomination, le conseil d'administration réuni le 13 décembre 2017 a décidé de fixer la rémunération fixe du président-directeur général pour l'année 2018 de la manière suivante :

	Fixe		Avantage en nature		Jetons de présence	
	2017	2018	2017	2018	2016	2017
Jean-Paul Siret	144 228	145 673	4 551	4 551	-	-

L'évolution de la rémunération fixe entre 2017 et 2018 représente 1 % du salaire annuel brut.

Ces principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures attribuables aux dirigeants à raison de leur mandat font l'objet des dixième, onzième et douzième résolutions qui vous sont soumises et dont nous espérons qu'elles recevront votre approbation.

Le texte de projet des résolutions qui sont soumises aux actionnaires sera mis à votre disposition dans les conditions légales et réglementaires.

Tous les documents prescrits par la loi ont été communiqués ou mis à votre disposition dans les conditions et délais prévus par les dispositions légales, réglementaires et statutaires.

2.1.4.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES ADMINISTRATEURS NON DIRIGEANTS

Les administrateurs non dirigeants ne reçoivent comme rémunération de la part de la Société que les jetons de présence qui leur sont attribués en fonction de leur participation aux réunions du conseil conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Nous vous précisons que les dirigeants ou salariés de la Société également administrateurs ont renoncé à percevoir des jetons de présence.

Pour l'exercice 2017, la somme globale annuelle de jetons de présence décidée par l'assemblée générale du 21 juin 2017 est de 98 000 euros (60 000 euros pour l'exercice 2016) à répartir entre les administrateurs et les censeurs par le conseil d'administration.

Le montant des jetons de présence perçus par chacun des administrateurs non dirigeants est le suivant :

Mandataire social <i>En euros</i>	Jetons de présence	
	2016	2017
Patricia Rosiod	12 000	14 000
Marie-Antoinette Dain	-	-
Robert Dardanne	12 000	12 000
Patrick Connan	12 000	1 000
Daniel Braud	14 000	14 000
Maud Roux	-	12 000
Flavie Lorre	-	9 000
Christine Lioret	-	12 000
NOBEL	-	6 000
MPL2	-	5 000
TOTAL	50 000	85 000

En dehors des jetons de présence, aucune rémunération ni aucun avantage n'a été reçu par les administrateurs non dirigeants de la part de la Société ou d'une société contrôlée par la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code commerce.

Aucun engagement n'a été mis en place au bénéfice des administrateurs non dirigeants.

2.1.5 Participation aux assemblées générales

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales et les conditions d'attribution d'un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative sont définies aux articles 12 et 19 des statuts de notre Société et fixées par les conditions légales et réglementaires.

Les statuts de la Société sont disponibles sur simple demande au siège social de la Société.

2.1.6 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique (article L.225-37-5 du Code de commerce)

La section 6.4.1 ci-dessous indique la structure du capital social de la Société au 31 décembre 2017 et les participations directes et indirectes dans le capital de la Société dont nous avons connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce.

Les seuls droits de contrôle spéciaux existants dans la Société sont les droits de vote double attachés aux actions détenues au nominatif depuis plus de deux ans, tels qu'ils apparaissent dans le tableau ci-dessous :

Nombre d'actionnaires	Nombre d'actions
59	2 595 140

La nomination et le remplacement des membres du conseil d'administration sont régis par l'article 11 des statuts de la Société.

L'assemblée générale en date du 21 juin 2017 a délégué au conseil d'administration la réalisation d'augmentation de capital de différentes natures ainsi qu'il ressort du point 2.1.9 ci-dessous.

Il n'existe pas d'accord prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

Par ailleurs, nous vous indiquons, conformément aux dispositions des articles L. 225-100-3 et L. 233-11 du Code de commerce, les restrictions à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou des conventions portées à la connaissance de la Société.

Le 1^{er} juillet 2016, un pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert entre Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard (actionnaires dirigeants), les sociétés Financière Vertaviennne 44, Nobilise et Nobilise 2 et d'autres actionnaires ⁽¹⁾, a été conclu en substitution du pacte d'actionnaires précédent conclu le 15 mai 2006 et plusieurs fois modifié par avenants.

Par acte en date du 30 novembre 2016, les sociétés MPL2 et NOBEL ont rejoint le concert formalisé par le pacte.

Les principales dispositions du pacte de la Société figurent au 6.4.4.

2.1.7 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 dernier alinéa du Code de commerce, il est mentionné qu'aucune convention n'est intervenue directement ou par personne interposée entre :

- ◆ d'une part, le directeur général, l'un des directeurs généraux délégués, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;
- ◆ d'autre part, une autre société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et qui ne constitue pas des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

2.1.8 Recommandations du Code AFEP-MEDEF non retenues et justifications

Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Justification
La durée statutaire des mandats des administrateurs doit être de quatre ans (point 14 du Code).	La question du raccourcissement du mandat des administrateurs a été soumise au conseil d'administration. Dans sa séance du 26 mars 2018, le conseil d'administration a décidé de ne pas soumettre à l'assemblée générale le raccourcissement du délai du mandat d'administrateur, la durée de six années permettant d'assurer une continuité dans les fonctions d'administrateur et un suivi dans la durée des projets du Groupe, notamment en matière de développement et d'immobilier.
Deux tiers des membres du comité d'audit doivent être des administrateurs indépendants (point 15.1 du Code).	4 membres du comité d'audit sur 7 sont des administrateurs indépendants.
Il est conseillé qu'un membre du comité de rémunération et de nomination soit un administrateur salarié (point 18.1 du Code).	Compte tenu de la composition du conseil en 2017, seul l'un des deux directeurs généraux délégués aurait pu siéger au sein du comité en tant qu'administrateur salarié, ce qui n'est pas apparu au conseil comme étant un facteur de bonne gouvernance.
Il doit être mis fin au contrat de travail du salarié qui devient dirigeant mandataire social de la Société (point 22 du Code).	Les directeurs généraux délégués administrateurs exercent au sein de la Société des fonctions opérationnelles indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise qui justifient le maintien de leur contrat de travail.
Il est recommandé que les statuts ou le règlement intérieur fixent un nombre minimum d'actions de la Société que doit détenir personnellement chaque administrateur (point 14 du Code).	La Société ne souhaite pas imposer à ses administrateurs indépendants une détention minimale de ses actions.

(1) À savoir Michel Yaouanc, Philippe Brunner, Yannick Durand, Patrick Connan, Janine Connan, Daniel Berthelot, Marie-France Berthelot, la société Immobilière du Vallon, la succession Bernard de Saint Blanquat, Gilles Mesnard, Anne-Laurence Mesnard et Louis Mesnard.

(2) Désigne un ou plusieurs actionnaires partie(s) au pacte détenant plus de 75% du nombre total des actions détenues par les actionnaires parties au pacte, à la date de la décision.

2.1.9 Tableau des délégations accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration en matière d'augmentation de capital

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce, un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2, et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice :

Délégations consenties au conseil d'administration	Durée de validité (à compter de l'assemblée générale ayant autorisé la délégation de compétence)	Plafond autorisé en valeur nominale	Modalités
<p>1) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros, plafond fixé à la 25^e résolution. Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder le plafond de 50 millions d'euros fixé à la 25^e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 24 juin 2015 (19^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾ 	Cf 14 ^e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la société
<p>2) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros. L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation du capital de 5 500 000 euros fixé à la 25^e résolution. Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 50 millions d'euros et s'imputera sur le plafond fixé à la 25^e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 24 juin 2015 (20^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾ 	Cf 15 ^e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la société
<p>3) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence visées aux 14^e, 15^e, 20^e et 21^e résolutions. L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation de capital de 5 500 000 euros fixé à la 25^e résolution et commun à toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des résolutions 14, 15, 16, 17, 20 et 21. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 24 juin 2015 (21^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal global : 5 500 000 € ⁽¹⁾</p>	Cf. 16 ^e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la société
<p>4) Autorisation donnée au conseil en vue de procéder à l'émission d'actions ordinaires destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société. L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le montant global de 5 500 000 euros fixé dans la 25^e résolution. Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 50 millions d'euros et s'imputera sur le plafond fixé à la 25^e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 24 juin 2015 (22^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾ 	Cf. 17 ^e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la société
<p>5) Délégation de compétence consentie au conseil en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres dans la limite d'un montant nominal global de 1 000 000 d'euros. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 24 juin 2015 (23^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT</p>	26 mois	<p>Plafond autonome : 1 000 000 € et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices</p>	Cf. 18 ^e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la société

	Durée de validité (à compter de l'assemblée générale ayant autorisé la délégation de compétence)	Plafond autorisé en valeur nominale	Modalités
Délégations consenties au conseil d'administration			
6) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 24 juin 2015 (24 ^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT	26 mois	Plafond autonome : 10 % du capital social existant à la date de la décision	Cf. 19 ^e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la société
7) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 20 % du capital social par an, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens du paragraphe II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placement privé). Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution est fixé à 5 500 000 euros dans la limite de 20 % du capital par an, ce montant s'imputant sur le plafond global visé à la 25 ^e résolution. Le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis est fixé à 50 millions d'euros, ce montant s'imputant sur le plafond global de 50 millions d'euros fixé à la 25 ^e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 22 juin 2015 (25 ^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT	26 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ sans pouvoir excéder 20 % du capital par an • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾	Cf. 20 ^e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la société
8) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de 2 000 000 d'euros - suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de la catégorie de personnes suivantes : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de 20 souscripteurs et pour un montant de souscription individuel minimum de 500 000 euros (prime d'émission incluse). Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder un plafond global de 2 000 000 d'euros, ce montant s'imputant sur le plafond global de 5 500 000 euros visé à la 25 ^e résolution. Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 25 millions d'euros et s'imputera sur le plafond global de 50 millions d'euros visé à la 25 ^e résolution. Le nombre d'investisseurs susceptibles de se voir émettre des titres sera limité à 20 et le montant minimum réservé à chacun des souscripteurs s'élèvera à 500 000 euros (prime d'émission incluse). Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 24 juin 2015 (26 ^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT	18 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 2 000 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 25 M€ ⁽²⁾ 20 souscripteurs	Cf. 21 ^e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la société
9) Autorisation donnée au conseil de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société au bénéfice des membres du personnel ou dirigeants de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique liés à la Société. Le nombre total des options attribuées ne pourra donner droit à l'achat ou la souscription de plus de 300 000 actions d'une valeur nominale de 2 euros l'une, sous déduction des actions qui seraient attribuées gratuitement en vertu de la 23 ^e résolution, et le nombre total d'actions pouvant être souscrites sur exercice des options de souscription d'actions attribuées et non encore levées ne pourra jamais être supérieur au tiers du capital social. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 24 juin 2015 (27 ^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT	38 mois	600 000 € ⁽³⁾ Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 €	Cf. 22 ^e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la société

Délégations consenties au conseil d'administration	Durée de validité (à compter de l'assemblée générale ayant autorisé la délégation de compétence)	Plafond autorisé en valeur nominale	Modalités
<p>10) Autorisation donnée au conseil de procéder à l'attribution, sous condition de performance, d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux et/ou de ses mandataires sociaux et/ou des personnels des sociétés et groupements qui lui sont liés, emportant renonciation des actionnaires au droit préférentiel de souscription. Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement est fixé à 300 000 actions d'une valeur nominale de 2 euros l'une, sans que cela puisse conduire à dépasser la limite globale de 10 % du capital existant de la Société à la date de décision de leur attribution.</p> <p>Les actions attribuées gratuitement s'imputeront sur le nombre maximum d'actions attribuées en vertu de la 22^e résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 24 juin 2015 (28^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 par le conseil d'administration en date du 13 décembre 2017</p>	38 mois	<p>600 000 € ⁽³⁾</p> <p>Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 €</p> <p>Dans la limite de 10 % du capital</p>	Cf. 23 ^e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la société
<p>11) Délégation consentie au conseil à l'effet de procéder à une augmentation du capital social dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail dans la limite d'un plafond nominal maximal de 600 000 euros, ce montant s'ajoutant au plafond prévu à la 25^e résolution pour former le plafond mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 24 juin 2015 (29^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT</p>	18 mois	<p>600 000 €</p> <p>Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 €</p> <p>Plafond global mentionné à l'article L. 225-129-2 du code de commerce</p>	Cf. 24 ^e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la société
<p>12) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des 14^e à 17^e, 20^e et 21^e résolutions de l'AGM du 22/06/2016 est fixé à 5 500 000 euros.</p> <p>Le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des 14^e à 17^e résolutions, 20^e et 21^e de l'AGM du 22/06/2016 est fixé à 50 millions d'euros.</p>		<p>Montant maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾ 	Cf. 25 ^e résolution de l'AGM du 22/06/2016 disponible au siège de la société
<p>13) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros, plafond fixé à la 36^e résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder le plafond de 50 millions d'euros fixé à la 36^e résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016 (14^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾ 	Cf. 26 ^e résolution de l'AGM du 21/06/2017 disponible au siège de la société
<p>14) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros.</p> <p>L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation du capital de 5 500 000 euros fixé à la 36^e résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 50 millions d'euros et s'imputera sur le plafond fixé à la 36^e résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016 (15^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾ 	Cf. 27 ^e résolution de l'AGM du 21/06/2017 disponible au siège de la société
<p>15) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence visées aux 26^e, 27^e, 32^e et 33^e résolutions.</p> <p>L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation de capital de 5.500.000 euros fixé à la 36^e résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016 (16^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal global : 5 500 000 € ⁽¹⁾</p>	Cf. 28 ^e résolution de l'AGM du 21/06/2017 disponible au siège de la société

	Durée de validité (à compter de l'assemblée générale ayant autorisé la délégation de compétence)	Plafond autorisé en valeur nominale	Modalités
Délégations consenties au conseil d'administration			
<p>16) Autorisation donnée au conseil en vue de procéder à l'émission d'actions ordinaires destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société. L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le montant global de 5 500 000 euros fixé dans la 36^e résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder le plafond de 50 millions d'euros fixé à la 36^e résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016 (17^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT</p>	26 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾	Cf. 29 ^e résolution de l'AGM du 21/06/2017 disponible au siège de la société
<p>17) Délégation de compétence consentie au conseil en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres dans la limite d'un montant nominal global de 1 000 000 d'euros.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016 (18^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 1 000 000 € et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfiques	Cf. 30 ^e résolution de l'AGM du 21/06/2017 disponible au siège de la société
<p>18) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016 (19^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 10 % du capital social existant à la date de la décision	Cf. 31 ^e résolution de l'AGM du 21/06/2017 disponible au siège de la société
<p>19) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 20 % du capital social par an, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens du paragraphe II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier (placement privé).</p> <p>Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution est fixé à 5 500 000 euros dans la limite de 20 % du capital par an, ce montant s'imputant sur le plafond global visé à la 36^e résolution.</p> <p>Le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis est fixé à 50 millions d'euros, ce montant s'imputant sur le plafond global de 50 millions d'euros fixé à la 36^e résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016 (20^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT.</p>	26 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ sans pouvoir excéder 20 % du capital par an • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾	Cf. 32 ^e résolution de l'AGM du 21 juin 2017 disponible au siège de la société
<p>20) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de 2 000 000 d'euros - suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de la catégorie de personnes suivantes : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraites et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de 20 souscripteurs et pour un montant de souscription individuel minimum de 500 000 euros (prime d'émission incluse).</p> <p>Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder un plafond global de 2 000 000 d'euros, ce montant s'imputant sur le plafond global de 5 500 000 euros visé à la 36^e résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 25 millions d'euros et s'imputera sur le plafond global de 50 millions d'euros visé à la 36^e résolution.</p> <p>Le nombre d'investisseurs susceptibles de se voir émettre des titres sera limité à 20 et le montant minimum réservé à chacun des souscripteurs s'élèvera à 500 000 euros (prime d'émission incluse).</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 22 juin 2016 (21^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT</p>	18 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 2 000 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 25 M€ ⁽²⁾ 20 souscripteurs	Cf. 33 ^e résolution de l'AGM du 21/06/2017 disponible au siège de la société

Délégations consenties au conseil d'administration	Durée de validité (à compter de l'assemblée générale ayant autorisé la délégation de compétence)	Plafond autorisé en valeur nominale	Modalités
<p>21) Autorisation donnée au conseil de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société au bénéfice des membres du personnel ou dirigeants de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique liés à la Société. Le nombre total des options attribuées ne pourra donner droit à l'achat ou la souscription de plus de 300 000 actions d'une valeur nominale de 2 euros l'une, le nombre total d'actions pouvant être souscrites sur exercice des options de souscription d'actions attribuées et non encore levées ne pourra jamais être supérieur au tiers du capital social. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016 (22^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT</p>	38 mois	600 000 € ⁽³⁾ Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 €	Cf. 34 ^e résolution de l'AGM du 21/06/2017 disponible au siège de la société
<p>22) Délégation consentie au conseil à l'effet de procéder à une augmentation du capital social dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail dans la limite d'un plafond nominal maximal de 600 000 euros, ce montant s'ajoutant au plafond prévu à la 36^e résolution pour former le plafond mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce. Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 22 juin 2016 (24^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2017 : NÉANT</p>	18 mois	600 000 € Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Plafond global mentionné à l'article L. 225-129-2 du code de commerce	Cf. 35 ^e résolution de l'AGM du 21/06/2017 disponible au siège de la société
<p>23) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des 26^e à 29^e, 32^e et 33^e résolutions de l'AGM du 21/06/2017 est fixé à 5 500 000 euros. Le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des 26 à 29^e, 32^e et 33^e résolutions de l'AGM du 21/06/2017 est fixé à 50 millions d'euros..</p>		Montant maximum global : • Augmentation de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾	Cf. 36 ^e résolution de l'AGM du 21/06/2017 disponible au siège de la société

Nota : Les plafonds mentionnés dans le tableau ci-dessus peuvent, le cas échéant, être relevés du montant supplémentaire des actions ordinaires à émettre pour préserver conformément à la Loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des titres de capital de la Société. Les différents plafonds sont exprimés sur la base d'une valeur nominale unitaire de 2 euros.

- (1) Plafonds non cumulables entre eux.
(2) Plafonds non cumulables entre eux.
(3) Plafonds non cumulables entre eux.

2.2 FACTEURS DE RISQUES

Dans le cadre de ses opérations courantes, l'activité ou la situation financière du Groupe LNA Santé peut être affectée par plusieurs facteurs, parmi lesquels les risques relatifs à l'exercice des activités du secteur sanitaire ou du secteur médico-social. Ces risques sont encadrés au moyen d'une politique de Groupe définie et mise en œuvre sur site. Ces facteurs sont appréhendés au

sein de chacun des établissements au moyen d'une organisation adaptée et d'un référentiel de prise en charge des personnes accueillies. Les risques d'ordre juridique et fiscal ainsi que ceux de nature financière sont encadrés par la mise en œuvre d'une politique de gestion rigoureuse et des revues périodiques de contrôle interne.

2.2.1 Risques liés à l'activité

2.2.1.1 RISQUES POLITIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

LNA Santé exploite, crée et rachète des établissements qui ont pour principale mission l'accueil des personnes fragilisées durablement ou temporairement. Or, l'État français pourrait être amené à favoriser le maintien à domicile (« MAD ») des personnes âgées ou des patients, au détriment de structures d'accueil collectives comme celles de LNA Santé. Une telle décision pourrait ralentir le développement du Groupe par voie de création ou d'extension.

Cependant, ce risque peut être considéré comme maîtrisé, dès lors que le maintien à domicile devient inadapté en situation de grande dépendance ou en présence de pathologies multiples et complexes, qui nécessitent une prise en soins spécialisée en EHPAD ou en SSR. La survenance d'un tel risque concernerait l'ensemble des acteurs de santé et influencerait dans une moindre mesure sur l'activité du Groupe LNA Santé, en raison du choix de forte médicalisation de ses établissements, de leur pleine intégration dans les parcours de santé, en relation avec l'ensemble des parties prenantes des territoires de santé. Enfin, LNA Santé contribue au maintien à domicile sous la forme d'accueil et de prise en charge séquentielle : accueil de jour, hébergement temporaire en secteur médico-social et hospitalisation de jour, consultations externes et hospitalisation à domicile en secteur sanitaire.

LNA Santé a pour politique de ne pas détenir en propre les immeubles dans lesquels il exerce ses activités. La majorité des immeubles est cédée à des investisseurs sous la forme de montage en location meublée non professionnelle (« LMNP »), plus rarement en location meublée professionnelle (« LMP »). Certains immeubles peuvent être aussi cédés en bloc.

Le taux de réduction d'impôt sur le revenu au titre des investissements réalisés en LMNP est stabilisé à 11 % (montant étalé sur 9 ans et plafonné à 33 000 €) moyennant le renoncement aux amortissements. Une grande majorité des investisseurs choisit donc d'investir en LMNP « classique » privilégiant l'amortissement du bien.

L'assouplissement du régime fiscal des dispositifs d'investissement et l'environnement favorable de crédit influent positivement sur les conditions de location du Groupe et sur le profil des investisseurs, sur un secteur où les actifs immobiliers sont fortement recherchés (hausse des dépenses de santé, récurrence des revenus, garantie des loyers).

Taux de revalorisation annuelle des tarifs en secteur sanitaire :

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2011-2017	2018E
SSR	0,61 %	0,22 %	-0,55 %	-0,41 %	-2,27 %	-2,70 %	-2,30 %	-7,22 %	-1,10 %
Psy	0,61 %	0,22 %	-0,55 %	-0,35 %	-2,39 %	-2,50 %	-2,40 %	-7,18 %	-0,40 %
HAD					0,40 %	0,70 %	0,70 %	1,81 %	

La loi Handicap oblige à rendre accessibles aux personnes à mobilité réduite (PMR) les lieux publics d'ici l'année 2021. Chaque établissement recevant du public devait réaliser un audit immobilier obligatoire et transmettre en préfecture un dossier de demande d'approbation d'Ad'Ap avant le 27 septembre 2015 (suite au report du délai initial du 1^{er} janvier 2012). La décision d'approbation de l'Ad'Ap patrimonial de LNA Santé par le Préfet de Loire-Atlantique a été rendue le 14 janvier 2016. Le montant des travaux générés par l'Ad'Ap s'est établi à moins d'un million d'euros pour l'ensemble du parc immobilier du Groupe, neuf ou en cours de remise à neuf. À titre de comparaison, la mise aux normes d'accessibilité du parc d'établissements en France nécessiterait des besoins de restructuration très lourds, dont le coût estimé par le CNSA sur 110 000 lits à restructurer ou à reconstruire s'établirait à 11 milliards d'euros.

En effet, les établissements construits avant les années 1980-1990 ne répondent plus, pour la plupart, aux normes de qualité, d'espace (hausse des effectifs en personnel grâce à la médicalisation accrue des EHPAD, depuis la mise en place du plan Solidarité grand âge de 2008) et de sécurité, autant en raison de l'évolution profonde du public accueilli plus âgé et moins autonome qu'en raison de l'évolution des exigences sociales d'hébergement (chambres individuelles, sanitaires personnels, espaces de vie).

Risques tarifaires - secteur SSR et psychiatrie

Les tarifs sont encadrés par des mécanismes d'enveloppes budgétaires nationales et régionales, réactualisées annuellement. Les ARS (Agences Régionales de Santé) fixent les tarifs des établissements de SSR, les établissements disposant d'une capacité de négociation limitée. Toutefois, LNA Santé tient à conserver dans ses cliniques de soins de suite et de réadaptation existantes ou futures, une autonomie de gestion.

Les baisses tarifaires importantes survenues ces dernières années ont conduit LNA Santé à mettre en œuvre des actions d'amélioration de la structure des revenus et des charges dans chacun des établissements, favorisées par la taille critique des sites, l'étendue des modes de prise en charge et le contenu de l'offre proposée de prestations annexes.

Risques tarifaires - secteur EHPAD

Dans le secteur des EHPAD, il faut distinguer les 3 types de tarifs :

- ◆ les tarifs d'hébergement (environ 62 % du chiffre d'affaires) ;
- ◆ les tarifs dépendance (environ 10 % du chiffre d'affaires) ;
- ◆ les tarifs soins (environ 28 % du chiffre d'affaires pour les établissements en tarif global et à pathos moyen pondéré [PMP] élevé).

Les tarifs d'hébergement sont à la charge du résident et sont librement négociés à son entrée. Dans le cadre de l'aide sociale, les tarifs d'hébergement sont fixés et payés par le Conseil Départemental. Une fois le contrat de prestations d'hébergement négocié, sa revalorisation est déterminée annuellement par le ministère de l'Économie et des Finances. Durant toute la durée du contrat, LNA Santé, comme l'ensemble des acteurs du secteur, n'est donc pas autorisé à faire évoluer ces tarifs au-delà de l'indexation annuelle.

Or, il est possible que pendant la durée du contrat, LNA Santé soit amené à effectuer des restructurations importantes visant à l'amélioration des conditions de vie des résidents. Des frais importants peuvent être engagés et LNA Santé n'a alors pas la capacité de les récupérer immédiatement sur les tarifs des contrats existants, ce qui peut avoir temporairement un impact financier pour l'établissement concerné. Ce risque est cependant limité par la durée moyenne de séjour d'environ 2 ans et demi et par la capacité financière du Groupe à absorber les conséquences financières des restructurations pendant la phase de transition.

Par ailleurs, le directeur de l'ARS en collaboration avec le Conseil Départemental peut autoriser des créations ou extensions d'établissements sous la condition de la mise à disposition d'une partie des nouveaux lits créés au service de l'aide sociale. Les tarifs d'hébergement de ces lits sont alors encadrés pour rester accessibles au plus grand nombre. LNA Santé, qui comprend la raison de ce type de demande, offre aux résidents bénéficiant de l'aide sociale une prise en charge en tout point similaire à celle offerte à ses autres résidents. Cependant, dans une volonté de préserver sa solidité financière et en accord avec les autorités concernées, LNA Santé a fait très tôt le choix d'établissements ayant une capacité d'hébergement importante, en création ou par le biais d'autorisations d'extension. La recherche d'une taille cible des établissements (125 lits en gamme confort par exemple) est une condition essentielle au maintien d'une performance qualitative et économique sur site, et garantit l'entretien et le renouvellement du parc en exploitation dans la durée.

Les tarifs soins et dépendance sont déterminés annuellement par les Autorités publiques, en fonction des dépenses réalisées l'année passée et du budget établi par LNA Santé pour l'année suivante. Ces deux enveloppes budgétaires servent essentiellement à financer le personnel assurant la prise en charge des résidents.

Dans un souci de bonne gestion, LNA Santé effectue un suivi mensuel des dépenses de personnel financées par les enveloppes soins et dépendance.

Risques tarifaires en Belgique

Deux sources de revenus sont identifiées : le tarif hébergement et le forfait soins et actes de la vie journalière.

Le tarif hébergement suit un indice annuel d'évolution. Cette hausse est obtenue automatiquement par le gestionnaire dès lors qu'il en fait la demande. En cas de travaux importants ou d'ouverture d'établissement, un dossier complet est déposé afin d'explicitier la demande de changement de tarif. Une loi en 2009 est

venue imposer de nouvelles normes aux établissements MRS. Les établissements du Groupe n'ont pas été impactés car ils ont bénéficié d'importants travaux permettant d'intégrer aux projets architecturaux ces nouvelles exigences.

2.2.1.2 RISQUES LIÉS À LA PRISE EN CHARGE DES PERSONNES FRAGILISÉES

Le Groupe LNA Santé par sa politique qualité et gestion des risques assure la sécurité et la qualité de la prise en charge des personnes fragilisées accueillies au sein de ses établissements. La culture de retour d'expérience et de gestion des risques *a priori* du Groupe LNA Santé se traduit par la mise en place de processus de management de la qualité et de gestion des risques au sein de chaque établissement qui comportent notamment :

- ◆ les plans bleus et les plans blancs, suivant le secteur d'activité, prenant en compte les risques infectieux, les situations exceptionnelles et les risques liés aux éléments climatiques ;
- ◆ les plans de maîtrise sanitaire en restauration ;
- ◆ les précautions standards en termes de risque infectieux et d'hygiène ;
- ◆ les carnets sanitaires pour la surveillance et l'entretien des installations à risques telles que les bassins de rééducation et les réseaux d'eau ;
- ◆ les plans de sécurisation d'établissement (PSE) ;
- ◆ un dispositif de gestion de crise.

La direction Médicale, Qualité et Gestion des Risques assure le pilotage, la coordination et le suivi de la politique du Groupe en la matière

Risques associés aux soins

La politique médicale et soins du Groupe LNA Santé intègre la prise en compte des risques spécifiques liés aux parcours de soins des personnes fragilisées, afin d'assurer la sécurité et l'efficacité des soins.

La prise en charge des personnes fragilisées comprend une identification des risques dès l'admission afin de s'assurer de l'absence de contre-indication de prise en soins et de mettre en œuvre les dispositions nécessaires tout au long de leur séjour afin de garantir la sécurité des soins. La politique de cartographie des risques et de retour d'expériences par l'analyse des événements indésirables associés aux soins assure une démarche d'amélioration continue en termes de prévention des risques. Le fonctionnement des établissements est encadré par des procédures et des modes opératoires respectant les bonnes pratiques et recommandations professionnelles. Les dispositions en termes de gestion des risques associées aux soins sont régulièrement évaluées conformément aux dispositions réglementaires.

Risques liés à la prise en charge de résidents souffrant de troubles démentiels

L'accueil de cette catégorie de personnes est organisé autour d'unités spécialisées et sécurisées. Cette organisation permet de faire face à deux risques :

- ◆ les fugues et leurs conséquences ;
- ◆ les risques physiques.

Par ailleurs, le risque de fugue étant très présent malgré toutes les précautions, des procédures Groupe décrivent les moyens de prévention et la conduite à tenir en cas d'événement critique.

L'organisation médicale et soins prévoit des staffs tournés vers la prise en charge de :

- ◆ situations difficiles avec la mise en place de groupes d'écoute et de travail rétrospectif sur les faits ;
- ◆ situations d'agression verbale ou physique avec, dans ce cas, un travail de recherche sur les solutions acceptables tant sur le plan médical qu'organisationnel de la prise en charge.

Risques liés à la prise en charge de patients en psychiatrie

La présence dans le périmètre d'activité du Groupe LNA Santé d'une clinique psychiatrique requiert une approche de gestion des risques propres à la prise en charge de ces patients.

La prise en charge de ces patients, soit admis suite à une entrée directe soit suite à un placement par contrainte, implique une réflexion concernant les risques encourus, les méthodes et les mesures pour les prévenir et les maîtriser. Dans cette optique, l'établissement a réalisé une cartographie complète des risques tout au long des parcours de soins mis en œuvre, notamment par :

- ◆ la sécurisation des locaux, du parc et des abords immédiats par vidéosurveillance, sas d'entrée contrôlé depuis l'accueil, verrouillage des portes, ronde de surveillance, dispositif d'alerte d'urgence ;
- ◆ des chambres dédiées pour les patients à risques nécessitant une surveillance, équipements et mobilier adaptés pour limiter le risque de blessure;
- ◆ la séparation des parcours de patients en consultation, hospitalisés et hospitalisés sous contrainte.

Une permanence des soins assurée 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Risques liés à la prise en charge médicamenteuse

La politique médicamenteuse du Groupe LNA Santé vise à mettre en œuvre au sein de chaque établissement selon son organisation avec ou sans Pharmacie à Usage Interne une approche processus de la prise en charge médicamenteuse intégrant les risques iatrogéniques. Ce processus complexe comprend de nombreuses étapes (prescription, dispensation, administration, information du patient, etc) et implique de nombreux acteurs afin de garantir la sécurité dans la gestion des médicaments. Il consiste à s'assurer que le bon médicament a été dispensé au bon patient, au bon moment, à la bonne dose et par la bonne voie.

Tous les établissements du Groupe disposent d'une procédure sur le circuit du médicament indiquant les rôles et la mission de chaque acteur, ainsi que la traçabilité de ces actions. Afin de limiter les risques iatrogéniques, le Groupe a choisi d'appliquer la dispensation nominative pour les patients et les résidents, et d'informatiser la sécurité du médicament depuis la prescription jusqu'à l'administration. La formation du personnel soignant ainsi que des évaluations régulières sont conduites sur le circuit du médicament, sous forme d'audits ou d'évaluation de pratiques professionnelles.

Enfin, la prise en charge non médicamenteuse par la participation à des ateliers thérapeutiques individuels et collectifs contribue à réduire les risques iatrogéniques. La mise en œuvre d'une thérapie non médicamenteuse est basée sur une analyse bénéfice-risque et totalement intégrée au projet de soins.

Risques liés au non-respect des droits humains et à l'éthique

La maltraitance est l'un des risques inhérents à la prise en soins de personnes fragilisées. Elle peut être passive en l'absence de volonté délibérée de nuire ou active en cas contraire.

Afin de limiter le risque de maltraitance, le Groupe LNA Santé a mis en place un comité de Bientraitance et des fonctions d'ambassadeurs Bientraitance. Des formations en plusieurs modules sur ce sujet, destinées à l'ensemble des personnels des établissements, sont également dispensées. L'objectif de ces formations vise à une prise de conscience de chaque professionnel sur son rôle et son comportement bientraitant auprès de la personne fragilisée. Une attention particulière est portée sur le rôle du management dans la bientraitance.

Le projet médical et soins notamment en EHPAD, en tant que document de référence interne, prend en compte la bientraitance tout au long de la prise en charge d'un résident et sert de guide aux établissements.

De plus, l'organisation des établissements en petites unités avec un management de proximité permet d'assurer un suivi permanent des équipes.

En outre, la démarche qualité, par la prise en compte des événements indésirables et des dysfonctionnements, apporte un dispositif organisationnel et une culture de la responsabilité propices au développement de la bientraitance.

Enfin, la participation à des ateliers thérapeutiques individuels et collectifs contribue à limiter la mise en place de contention physique ou médicamenteuse. La mise en œuvre d'une contention est basée sur une analyse bénéfice-risque et totalement intégrée au projet de vie. Cet indicateur est suivi régulièrement.

Risque d'épidémie et infectieux

Afin de limiter au maximum le risque d'épidémie, notamment de grippe ou de pneumopathie, deux pathologies fortement létales pour une population de personnes fragilisées, les établissements du Groupe LNA Santé mettent en œuvre des précautions standards à titre préventif et disposent de plans bleus ou blancs le cas échéant. Ces dispositions prévoient la formation du personnel, l'application des procédures internes et des pratiques professionnelles ainsi que l'ensemble des moyens de prévention nécessaires. Des fiches actions en cas de situation avérée sont formalisées afin de faciliter la gestion et la maîtrise des épidémies.

Enfin, le Groupe est très attentif au respect de la réglementation sur les vaccinations obligatoires du personnel des établissements. La politique de vaccination du Groupe est préconisée aux personnes prises en charge ainsi que pour l'ensemble des personnels soignants et non soignants qui sont invités à se vacciner à chaque saison hivernale contre la grippe.

Concernant les risques sanitaires en termes de qualité de l'eau et qualité de l'air, la culture immobilière du Groupe LNA Santé permet de respecter les préconisations en matière de conception et de maintenance des installations notamment des réseaux d'eau sanitaire. La définition de plans de surveillance et un suivi rigoureux des mesures permettent de détecter les situations à risque et de mettre en œuvre les actions préventives adaptées et correctives le cas échéant. Enfin, l'ensemble du personnel est régulièrement sensibilisé à l'existence de ce type de risque et à la conduite adaptée à tenir.

Le Groupe LNA Santé a fait le choix d'une politique de contrôle et d'accompagnement par un organisme indépendant et accrédité

COFRAC pour garantir la qualité des prélèvements, des analyses et l'homogénéité des résultats. Ces derniers, transmis simultanément au siège et aux établissements, permettent une réactivité optimale.

Concernant le risque lié aux infections nosocomiales notamment pour les bactéries multirésistantes (BMR), le Groupe LNA Santé prend en compte les recommandations des CCLIN (Centre de Lutte contre les Infections Nosocomiales) et les bonnes pratiques de la HAS (Haute Autorité de la Santé). Les établissements du Groupe disposent de procédures standards indiquant la conduite à tenir. La politique immobilière de chambres simples en grande majorité et de fonctionnement en unité permet de limiter ce type de risque.

Risque lié aux produits alimentaires

Conformément à la réglementation, et notamment au « paquet hygiène » en vigueur depuis 2006, l'ensemble des établissements a mis en place un plan de maîtrise sanitaire au niveau de la restauration.

Le plan de maîtrise sanitaire précise l'application de la méthode HACCP, les bonnes pratiques d'hygiène, les contrôles et la traçabilité nécessaires.

Un laboratoire extérieur, accrédité COFRAC, est chargé des prélèvements et contrôles en cuisine, réalisés mensuellement, dont les résultats sont transmis au siège et à l'établissement. Toute anomalie est traitée et fait l'objet d'actions correctives.

Une formation annuelle du personnel de cuisine de tous les établissements concernant la méthode HACCP est mise en place dans chacun des établissements du Groupe.

2.2.1.3 RISQUES COMMERCIAUX

Risques d'image

Afin de limiter ce type de risque au maximum, LNA Santé a mis en place un dispositif adapté s'appuyant sur :

- ◆ une organisation interne, au sein de chaque établissement, garantissant la responsabilisation et la motivation de chacun, ainsi qu'un contrôle efficace des prestations des professionnels. Ceci est renforcé par la présence de maîtres(se)s de maison en EHPAD, managers responsables de chaque unité de vie, constituée d'une vingtaine de lits ;
- ◆ les programmes de formation internes élaborés par notre organisme interne LNA formation, suivis et évalués en étroite collaboration avec la direction Médicale, Qualité et Risques (DMQR) du Groupe ;
- ◆ la mise en œuvre au sein du Groupe d'un programme de formation à la bientraitance par une approche combinant pensées philosophiques et mises en situation pour réfléchir au sens de la mission de chacun et s'approprier la notion de bientraitance dans les actes quotidiens. De nouveaux outils de formation comme le théâtre-forum sont également mis en œuvre dans les établissements. Ces dispositifs à destination des professionnels permettent d'impliquer directement les soignants afin qu'ils s'approprient, grâce à un aspect ludique et pédagogique, leur propre démarche d'amélioration.

La mise en place de postes de responsables relations familles a pour objectif de recevoir et d'écouter les familles en recherche d'une solution d'accueil, afin de répondre au mieux à leurs besoins, et vise à renforcer les contacts et les actions menées auprès des prescripteurs dans les secteurs sanitaire et médico-social ainsi que le déploiement d'actions transversales (conventions, rencontres).

Parmi les différentes actions engagées, certaines contribuent plus particulièrement à renforcer le positionnement et la visibilité du Groupe sur ses marchés :

- ◆ la poursuite et le déploiement d'opérations et d'activités Groupe qui contribuent à l'image LNA Santé et de ses établissements :
 - ◆ ouverture des établissements à la vie citoyenne : partenariat avec la banque alimentaire à La Villa Tohannic, café Alzheimer au Bourghail, projet artistique mondial au parc de Diane, initiatives Tables ouvertes à La Chézalière à Nantes,
 - ◆ la mise en œuvre d'opérations telles que « Les Entretiens annuels » de la Fondation sur la recherche Alzheimer, en étroite collaboration avec Les Villas d'Épidaure ou le partenariat conclu avec l'association Music'O seniors pour le déploiement de concerts lyriques au sein des établissements,
 - ◆ le trophée culinaire annuel et autres manifestations régionales ou nationales,
 - ◆ l'organisation d'événements de proximité par les établissements : inaugurations, tables rondes, « portes ouvertes », sensibilisation et prévention (aide aux aidants, prévention bucco-dentaire, etc.), expositions, conférence thématique, mode-thérapie entre autres.
 - ◆ la participation à des salons, et des interventions auprès de publics scolaires ou professionnels ;
- ◆ la mise en place d'un réseau politique et de consultants/ conseils reconnus :
 - ◆ collaboration avec un cabinet reconnu en droit social sur le secteur sanitaire pour acquérir une courbe d'expérience dans les partenariats public/privé/associatif,
 - ◆ collaboration avec une agence de communication spécialiste de la communication de crise pour former les directions, accompagner et assurer la veille médiatique si besoin,
 - ◆ contacts et collaborations avec les élus et les institutionnels via les manifestations citées précédemment,
 - ◆ la participation, en tant que membre fondateur à la création de la Fondation Audencia (École de Management de Nantes) dépend entre autres du Conseil Départemental de Loire-Atlantique et de la Ville de Nantes, dont les objectifs sont de promouvoir des actions et projets en lien avec les 2 domaines d'engagement de l'École que sont la responsabilité globale dans l'entreprise et la promotion de l'entrepreneuriat. Les Partenariats publics/privés sont un des premiers thèmes d'étude de la Fondation avec la mise en œuvre d'un comité de réflexion rassemblant divers experts de ce type de partenariat (opérateurs, élus, juristes, banquiers),
 - ◆ la participation active aux travaux de l'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux), permettant un échange avec les acteurs privés commerciaux, associatifs et publics. De nombreuses publications citant en exemple les initiatives innovantes des établissements LNA Santé sont parues récemment.

Risques clients

Dans le secteur du Moyen Séjour et notamment des SSR, le risque clients est fortement circonscrit puisque le chiffre d'affaires est majoritairement versé par la Caisse Primaire d'Assurance maladie (« CPAM ») et les mutuelles des patients.

Dans le Long Séjour, environ 28 % du chiffre d'affaires est assuré par le financement de la CPAM (enveloppe soins). Le Groupe est donc exposé sur 72 % de son chiffre d'affaires, principalement pour ses prestations d'hôtellerie et de dépendance.

Les procédures de revue mensuelle du poste clients permettent de limiter les risques. Si cependant, des risques significatifs apparaissent, ils sont provisionnés selon une approche menée dossier par dossier.

Ainsi, au 31 décembre 2017, le montant des provisions enregistrées au regard de ce type de risque s'élevait à 1 187 milliers d'euros, soit 0,29 % du chiffre d'affaires Exploitation 2017, à comparer aux provisions 2016 de 1 282 milliers d'euros, représentant 0,33 % du chiffre d'affaires.

Risques de concurrence

Le Groupe LNA Santé est soumis à la concurrence sur ses activités mais également dans le cadre de processus d'acquisition ou de consultation.

L'initiative étant désormais du ressort des pouvoirs publics dans le cadre des procédures d'appel à projet, le risque d'ouverture d'établissements concurrents à proximité de ceux du Groupe est limité, dès lors que ladite ouverture ne peut être justifiée que par une demande du marché non couverte auparavant.

En outre, la politique de rénovation et d'agrandissement des établissements du Groupe et de forte médicalisation des prises en soin permet de proposer des standards de services élevés et de les inscrire au cœur des filières de santé.

Risques liés à l'externalisation de l'immobilier

Même si LNA Santé a fait le choix de ne pas conserver la propriété de ses outils immobiliers, il peut être confronté à différents risques, dont deux plus particulièrement critiques :

- ◆ risque d'engager des dépenses sans que le projet immobilier n'aboutisse : avant l'obtention d'un agrément des autorités et/ou d'un permis de construire, et donc avant toute possibilité de précommercialisation auprès d'investisseurs, des frais d'études et de montage sont engagés par le Groupe. Au 31 décembre 2017, le risque d'avoir engagé des dépenses sans certitude d'achèvement des programmes s'établit à 460 milliers d'euros pour 1 914 milliers d'euros l'année précédente ;
- ◆ risque de non-commercialisation des programmes immobiliers : la part résiduelle non commercialisée des programmes immobiliers pourrait ne jamais être cédée à des investisseurs. Dans ce cas, LNA Santé a la possibilité de refinancer à long terme ces investissements du fait de l'existence d'un bail. Sur

l'ensemble des précommercialisations en cours, le Groupe n'a constaté aucune situation critique ni aucun retard particulier attaché à la vente des lots de copropriété.

Le Groupe est amené à externaliser son immobilier *via* des schémas de type « Loueur en Meublé ». Cette solution connaît, sur le plan fiscal, une relative stabilité législative depuis 2011.

Le schéma de location meublé permet d'externaliser une partie des murs sous le régime de la Location Meublée, majoritairement avec un statut de non professionnel classique (avec amortissement), et pour une très faible partie en Censi-Bouvard, ce régime fiscal ne présentant que très peu d'intérêt pour l'investisseur comparativement au régime classique.

Les investisseurs recherchent sur ce type d'opération principalement la rentabilité (supérieure à la location nue) et la sécurité d'un bail ferme de 12 ans conclu avec un opérateur solide et de bonne réputation.

Par ailleurs, les grandes tendances du marché peuvent s'analyser de la manière suivante :

- ◆ le marché de l'investissement immobilier global s'est bien comporté en 2017, présentant pour les investisseurs une opportunité d'investissement tangible et répondant à leurs inquiétudes quant à leurs sources de revenus au moment de la retraite ;
- ◆ le marché du meublé reste assez disparate en fonction des secteurs d'activité. Le secteur du tourisme est toujours fortement impacté en raison de la défaillance de plusieurs exploitants même si une nouvelle offre a tendance à émerger. Le secteur des résidences d'affaires demeure un segment de marché étroit. Le secteur des résidences étudiantes et médicalisées constitue toujours une partie importante de l'offre d'investissement dans un marché très ouvert et exigeant ;
- ◆ les caractéristiques du projet (qualité du programme, preneur à bail, montage juridique, rentabilité) sont des facteurs clés pour se démarquer dans un marché mature et concurrentiel.

La démarche commerciale de proximité initiée il y a de nombreuses années auprès des relais commerciaux a permis une forte professionnalisation de ces derniers. Cette démarche s'appuie sur un volet pédagogique très élevé à travers des ateliers de formation et un accompagnement personnalisé grâce à des moyens digitaux et humains renforcés. Les actions de ces dernières années ont permis de sécuriser la commercialisation d'un flux en forte augmentation tout en respectant des délais relativement courts par rapport au marché.

Au 31 décembre 2017, les principaux postes de l'actif et du passif courants immobiliers se présentent comme suit (en milliers d'euros) :

Actif courant immobilier :	
• Stocks et en-cours ⁽¹⁾	91 846
• Créances clients et avances versées ⁽²⁾	30 022
• Autres actifs courants et créances d'impôts courants	5 928
• Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 235
TOTAL	133 031
Passif courant immobilier :	
• Dettes fournisseurs et avances reçues	11 225
• Emprunts et dettes financières courantes ⁽³⁾	112 074
• Autres dettes courantes et dettes d'impôts courants ⁽⁴⁾	16 611
• Autres passifs courants	3 812
TOTAL	143 721

(1) Tableau détaillé ci-dessous

(2) Dont 13 039 milliers d'euros sur la MF Latresne 33, 9 301 milliers d'euros sur la SNC MF Ennery 95, 3 639 milliers d'euros sur la MF Brest 29, 1 977 milliers d'euros pour MF Landerneau 29, opérations pour lesquelles les appels de fonds aux investisseurs sont effectués selon le stade d'avancement des travaux.

(3) Le montant de 112 074 milliers d'euros comprend principalement des dettes liées au crédit portage immobilier des ensembles immobiliers ainsi que des crédits promotion mis en place dans le cadre de constructions et des titres négociables à court terme en complément.

(4) Dont 12 834 milliers d'euros de produits constatés d'avance (actes de ventes immobilières signées mais non constatées en produits) et 3 214 milliers d'euros de dettes fiscales hors impôt société.

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des stocks relatifs aux opérations immobilières en cours d'externalisation au 31 décembre 2017 :

Nature des stocks immobiliers <i>en milliers d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
stock s/études de créations engagées non commercialisées	460	1 914	521
stock s/extensions et restructurations commercialisées	34 323	6 667	240
stock s/constructions en cours, commercialisées (réservations et/ou contrats signés)	10 147	27 186	52 447
stock s/terrain à bâtir	7 073	5 059	4 650
stock s/immobilier existant en France en cours de restructuration avant cession	37 554	63 805	57 838
Divers	2 289		
TOTAL STOCKS IMMOBILIERS	91 846	104 631	115 697

2.2.1.4 RISQUES FOURNISSEURS ET LIÉS À LA SOUS-TRAITANCE

Risques fournisseurs

Le risque de dépendance vis-à-vis d'un fournisseur est très limité, les principales charges d'exploitation étant constituées des frais de personnel et du loyer des établissements.

Aucun bailleur du Groupe ne représente individuellement une part significative des charges de location et le Groupe n'est confronté à aucun risque de dépendance vis-à-vis d'un bailleur spécifique.

Sur les 67 établissements du Groupe à la clôture 2017, le Groupe détient temporairement en propre 2 ensembles immobiliers dont l'un a été activé via un contrat de location de financement.

Le Groupe détient également des lots immobiliers dont le prix d'acquisition garantit un prix de revente sur le marché secondaire sans risque de moins-value de cession et dont la commercialisation sera confiée à FIDEXI, partenaire de longue date de LNA Santé.

Le Groupe dispose également de 4 ensembles immobiliers à céder, l'activité d'exploitation qu'ils hébergaient ayant été transférée vers des sites neufs. La valeur nette comptable de ces bâtiments a été constatée fin 2017 en fonction de la juste appréciation de leur valeur de revente et une recherche d'acquéreur est en cours, avec une cession envisagée au cours des exercices 2018 et 2019.

Par ailleurs, le Groupe porte quelques encours dont la cession est suspendue à l'obtention d'autorisations d'exploiter complémentaires sur des sites en exploitation, leur montant inscrit dans les comptes se trouvant aussi soumis à tests de valeur.

Sur l'ensemble des autres sites en activité, le Groupe exploite 42 baux Loueurs Meublés et 19 baux commerciaux classiques.

Risques liés à la sous-traitance

En dehors de certaines activités spécifiques ou accessoires (blanchisserie, prestations de coiffure, soins esthétiques, etc.), LNA Santé n'a pas recours à la sous-traitance (hormis ponctuellement pour la restauration). Le Groupe ne s'estime donc pas exposé à des risques sérieux liés à la sous-traitance de certaines de ses activités.

2.2.1.5 RISQUES PROPRES AU GROUPE

Risque de développement

Le mouvement de concentration amorcé il y a quelques années dans le secteur des EHPAD et des établissements de santé a permis le développement de groupes de taille importante et s'intensifie chaque année un peu plus. La concurrence est

donc devenue significative pour l'acquisition d'établissements indépendants et l'obtention d'autorisations de création d'activité. Le secteur privé participe au premier rang à ce mouvement.

Cependant, en dehors de quelques groupes actifs sur le secteur, celui-ci reste encore très atomisé, offrant de nombreuses opportunités de reprises à LNA Santé. Par ailleurs, le phénomène de mise en vente d'établissements se poursuit, certains d'entre eux n'ayant pas les moyens de répondre aux obligations réglementaires applicables au secteur médico-social et au secteur sanitaire, sous le contrôle vigilant des Conseils Départementaux et des ARS, dans le cadre des conventions contractualisées tripartites (EHPAD) ou des objectifs fixés par le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens - CPOM (sanitaire). Faute de crédit disponible de l'Assurance Maladie en France, la délivrance de nouvelles autorisations est gelée depuis plusieurs années par les pouvoirs publics, à l'exception de quelques autorisations accordées pour accompagner le virage vers les soins ambulatoires dans le champ de la rééducation et le développement des capacités d'hospitalisation à domicile sur les territoires en sous-activité. Les besoins de recomposition de l'offre devraient néanmoins inciter au regroupement de petits établissements en vue de moderniser le parc d'établissements, améliorer la qualité de la prise en charge et assurer la pérennité économique sur des établissements de plus grande taille, dans un processus au long cours qui nécessite des mises aux normes, des restructurations, des fermetures et des reconstructions d'ensembles immobiliers adaptés aux besoins des clients et des patients.

En plus de la raréfaction des cibles, la concurrence engendre en définitive une tension sur les prix de transaction et une complexité accrue des phases de reprise, l'outil immobilier à disposition de l'exploitant pouvant s'avérer mal ou pas du tout adapté à la prise en charge des résidents ou patients. Pour limiter l'impact financier négatif d'une inadéquation de l'outil de travail avec les besoins de santé, le Groupe reconstruit et remet à neuf systématiquement les ensembles immobiliers.

Pour mener à bien sa politique de croissance et limiter les risques de perte d'opportunités, LNA Santé s'appuie sur un service développement qui a pour mission de détecter et démarcher les cibles potentielles (établissements et fonciers pour les héberger en cas de reconstruction).

Risques liés à l'intégration et aux restructurations

LNA Santé possède une solide expérience des acquisitions d'établissements et des restructurations à mener pour les remettre aux normes réglementaires les plus strictes et aux standards de qualité internes, notamment en termes de prestations offertes. Cet atout lui permet d'envisager sereinement la poursuite d'un développement sous la forme d'acquisitions d'établissements à l'unité ou de petits ensembles constitués.

Cependant, lors d'acquisitions, le Groupe peut être amené à procéder à des réorganisations de personnel, en ce qui concerne notamment l'encadrement. Ces réorganisations peuvent affecter ponctuellement les relations du Groupe avec son personnel sur un site déterminé. Ces perturbations sont alors susceptibles d'influer sur l'activité de l'établissement.

Par ailleurs, le Groupe peut être amené à reprendre des établissements pâtissant d'une mauvaise réputation auprès des familles, des prescripteurs et des autorités publiques. Le redressement du taux d'occupation de l'établissement peut alors s'avérer plus lent que prévu et les conditions de prise en soins de moindre qualité que celles qui prévaudront à la mise en place du futur projet d'exploitation, sur un site neuf ou remis à neuf.

Ces risques apparaissent cependant limités dans la durée, LNA Santé mettant en place un processus et une politique de restructuration pro active, visant à mettre aussi vite que possible les immeubles et l'organisation des établissements rachetés au niveau de ses standards de qualité.

Risques liés à la construction

Lors de la construction d'un nouveau bâtiment ou d'une restructuration suffisamment importante pour affecter l'activité d'un établissement, LNA Santé court le risque que la durée des travaux s'étende et/ou que les coûts soient supérieurs aux prévisions.

Si de tels risques se matérialisaient, ils pourraient avoir des conséquences financières défavorables.

Il est à noter que ce risque tend progressivement à diminuer. En effet, avec la taille croissante du Groupe, l'impact que peut avoir un retard ou un dépassement de coûts est proportionnellement mieux absorbée aujourd'hui qu'hier.

Pour limiter ce risque, LNA Santé dispose d'une direction immobilière expérimentée, composée d'experts du BTP, qui a notamment pour mission d'établir le cahier des charges en réponse aux besoins de l'exploitation, de concevoir les bâtiments, de mener la phase de consultation et de lancement des appels d'offre, de suivre l'exécution des programmes, de respecter les plannings, de contrôler les coûts, de gérer les imprévus de chantiers, d'assurer la réception immobilière, de gérer les non-conformités, de procéder à la tenue des commissions de sécurité, de former à la maintenance des installations techniques et d'assurer la passation des bâtiments vers les équipes d'exploitation.

Risques liés à la croissance

Jusqu'à présent, le Groupe s'est développé par acquisition d'établissements à l'unité et parfois simultanément. Dans le futur, le Groupe pourrait être amené à reprendre un Groupe ou plusieurs établissements simultanément.

Ainsi, en cas de surcroît d'activité exceptionnel et en fonction des caractéristiques mêmes des actifs repris pouvant nécessiter un important programme de restructuration, les marges du Groupe pourraient être provisoirement impactées. Cependant, l'organisation du siège, la profondeur de ses compétences et son expérience dans l'intégration d'établissements permettraient d'en déterminer les impacts, de planifier les actions, et d'en assurer le contrôle sous la responsabilité de la direction de l'exploitation en charge du déploiement du projet d'établissement site par site.

Risques liés aux effets du changement climatique

Depuis plusieurs décennies, le changement climatique influe sur les systèmes naturels et humains de tous les continents et les océans.

Le risque climatique s'identifie comme un risque lié à la vulnérabilité de la Société par rapport aux variations des indices climatiques : précipitations, température, événements naturels extrêmes.

Le Groupe LNA Santé étant implanté en France et en Belgique, son impact reste limité.

Néanmoins le groupe a anticipé ces contraintes climatiques en intégrant depuis une quinzaine d'année dans son cahier des charges les dispositifs techniques permettant de limiter les effets de l'augmentation des températures. Les immeubles sont conçus avec une isolation thermique performante et des protections solaires, permettant d'éviter à la chaleur de rentrer à l'intérieur du bâtiment. Par ailleurs, le groupe met en œuvre sur les menuiseries extérieures des chambres des brise-soleils occultant (BSO) visant à limiter l'apport de chaleur. Enfin, à l'intérieur des bâtiments, les salons d'unité dans les EHPAD, les salles de rééducation dans les SSR et les restaurants dans les établissements sont des pièces rafraichies, voire climatisées pour certaines. Le cahier des charges immobilier prévoit aussi que les chambres des établissements les plus exposés aux fortes températures soient climatisées. Une alternative consistant à rafraîchir / climatiser les circulations peut également être mise en œuvre.

Risques liés aux systèmes d'information

L'activité du Groupe LNA Santé est très liée à l'utilisation des systèmes d'information et par conséquent est dépendante de son bon fonctionnement.

Le système d'information peut être exposé à de nombreux risques qu'ils soient malveillants ou la cause d'une défaillance. Les principaux risques identifiés sont la disponibilité des systèmes d'information et la continuité d'exploitation, la confidentialité des données, notamment dans le domaine de la santé, et l'intégrité et la sauvegarde des informations. Le Groupe LNA Santé dispose d'une direction des systèmes d'information expérimentée qui est chargée d'élaborer les orientations de l'entreprise en matière de système d'information, de piloter et de superviser leur mise en œuvre. Afin de mieux appréhender les risques, le Groupe LNA Santé a fait le choix de recruter en 2016 un responsable de la sécurité du système d'information (RSSI). Il assure un rôle de conseil et d'information sur tous les sujets qui touchent à la sécurité.

L'ensemble des règles liées à la sécurité des systèmes d'information sont formalisées au sein d'une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) déclinée en une charte des utilisateurs qui encadre les usages du système d'information. À cela vient s'ajouter un programme de sensibilisation de l'ensemble des personnels à l'observation des bonnes pratiques. Les directions sont particulièrement sensibilisées à la sécurité du système d'information. Le Groupe investit tous les ans dans de nouvelles mesures de sécurité et maintient l'ensemble de ses équipements existants à jour. Des audits de sécurité annuels sont réalisés par des sociétés externes. Une grande attention est apportée aux conditions d'accès au système d'information pour les fournisseurs et les intervenants.

2.2.2 Risques sociaux, juridiques

Risques liés au climat social

La nature de l'activité et l'importance des effectifs rendent particulièrement sensibles les risques attachés à l'évolution des relations humaines. L'organisation en place, la culture d'entreprise, le dialogue social mis en place, et la gestion appropriée des ressources humaines tendent à favoriser la qualité des relations et à prévenir les risques de conflits individuels et collectifs. Néanmoins, les contentieux sociaux ne pourront jamais faire l'objet d'une maîtrise absolue et les aléas humains continueront de faire partie intégrante de la vie de notre Groupe. Les établissements récemment acquis font l'objet d'une attention particulière en matière de conduite du changement, d'accompagnement personnalisé et d'intégration à la vie du Groupe.

La provision constituée fin 2017 couvre suffisamment les risques valorisés individuellement pour un encours total de 2 227 milliers d'euros, contre 2 783 milliers d'euros en 2016.

Risque de pénurie de personnel

La masse salariale représente par nature, la plus importante charge opérationnelle (52 % du chiffre d'affaires Exploitation consolidé) compte tenu du renouvellement des conventions tripartites en dotation globale, qui a permis aux EHPAD de renforcer le personnel soignant avec les enveloppes soins et dépendances complémentaires et la volonté du Groupe de mettre à disposition de ses établissements (secteur sanitaire et médico-social) les ressources humaines nécessaires à une prise en soin de qualité.

Le nombre élevé de personnels sur chaque site, combiné à la situation nationale de pénurie de personnel soignant (aide-soignant et infirmier) et à la concurrence salariale du secteur public, rend complexe la gestion quotidienne des plannings de travail, dans un secteur où les services fonctionnent en continu (24 heures sur 24, 365 jours par an). Le Groupe s'est doté d'un logiciel de planning qui facilite l'affectation des personnels en fonction des besoins de prise en charge des résidents/patients, sécurise la gestion de cycles de travail en conformité avec la réglementation et les dispositions conventionnelles, et comptabilise le temps de travail en paie.

Afin de limiter le risque de sous-effectif et d'augmentation du taux de rotation du personnel, LNA Santé a mis en place une politique sociale et un management adaptés :

- ◆ l'adaptation permanente de l'outil de travail aux besoins ;
- ◆ une gestion favorable des rémunérations, ayant pour base la Convention Collective Unique du 18 avril 2002 ;
- ◆ des accords collectifs visant à responsabiliser, mobiliser et fidéliser le personnel ;
- ◆ une politique d'intéressement à la performance collective selon des critères définis site par site ;
- ◆ une politique de formation professionnelle permanente, en externe et en interne ;
- ◆ des possibilités d'évolution de carrière multiples au sein du Groupe ;
- ◆ une organisation des établissements par unités permettant de prévenir toute difficulté individuelle et favorisant le travail en équipe.

Le Groupe possède une solide expérience des reprises d'établissement et des réorganisations. Afin d'anticiper les risques, les équipes de la direction des ressources humaines réalisent des audits de préacquisition spécifiques. Une équipe pilotée par un responsable des ressources humaines opérationnel accompagne sur le terrain la reprise ou l'ouverture des établissements pour toutes les problématiques sociales et d'accompagnement du changement.

Les équipes de la DRH travaillent en collaboration avec les directeurs d'établissement sur l'amélioration continue de la politique d'attractivité et de fidélisation du personnel.

Risque de dépendance à l'égard des dirigeants et des collaborateurs clés

Le succès du Groupe repose en partie sur l'implication de son fondateur Jean-Paul Siret, président-directeur général, et de l'équipe dirigeante à ses côtés constituée de Willy Siret, directeur général délégué aux opérations, et Damien Billard, directeur général délégué aux finances. L'équipe dirigeante bénéficie d'une grande expérience des marchés sur lesquels opère le Groupe et des enjeux inhérents au secteur de la santé.

Si le Groupe venait à perdre les services d'un ou plusieurs de ses dirigeants, ou si l'un d'entre eux décidait de réduire ou mettre fin à son implication, le Groupe pourrait rencontrer des difficultés temporaires pour les remplacer et ses activités pourraient s'en trouver ralenties, ou sa situation financière, ses résultats ou sa capacité à réaliser ses objectifs en être ponctuellement affectés.

LNA Santé s'est organisé de telle sorte qu'une grande partie des missions effectuées par ses dirigeants et par les collaborateurs clés puisse être effectuée, en cas de départ, par d'autres collaborateurs ; cela n'exclurait pas une période d'adaptation et/ou de transition en suite du remplacement des fonctions laissées vacantes.

Par ailleurs, des assurances « dirigeants » ont été souscrites pour protéger le Groupe contre les conséquences financières de l'éventuelle disparition d'un ou plusieurs de ses hommes clés.

Risques de fraude

Les risques de fraude recouvrent les actes malhonnêtes ou frauduleux tels que le vol, le recel, l'escroquerie, l'abus de confiance, l'atteinte au système d'information, le faux et l'usage de faux. Le Groupe a mis en place un système préventif et une politique de contrôles permanents afin d'encadrer les risques de fraude au moyen notamment des mesures suivantes :

- ◆ stricte séparation des fonctions opérationnelles (engagement) et des fonctions administratives (enregistrement et paiement) ;
- ◆ procédures internes tenues à jour précisant les rôles et les responsabilités des acteurs ;
- ◆ circuit d'engagement et de signature formalisé et obligatoire ;
- ◆ délégations de pouvoirs et de responsabilités établies dans le cadre d'une chaîne à tous les niveaux de l'organisation ;
- ◆ chaîne de règlement et de paiement centralisée au siège ;
- ◆ mode de paiement : le virement est la règle et le chèque est l'exception ;

- ◆ pouvoir bancaire en établissement : émission de chèque uniquement par les directeurs d'établissement pour les petites dépenses locales ne pouvant, en aucun cas, dépasser 5 000 euros ;
- ◆ transmission systématique des justificatifs de dépenses engagées par les services opérationnels ;
- ◆ création et administration de référentiels uniques (comptes fournisseurs) ;
- ◆ stricte séparation des tâches : création/modification des coordonnées bancaires tiers et validation des coordonnées bancaires tiers effectuées par des personnes différentes ;
- ◆ contre-appel téléphonique obligatoire pour les créations ou modifications des coordonnées bancaires d'un certain nombre de tiers ;
- ◆ existence d'états de contrôle simples et efficaces et de rituels de contrôle ;
- ◆ information régulière des équipes administratives sur le risque de fraude effectuée par le responsable de fraude, qui joue un rôle d'animateur du processus de prévention en association avec le responsable de la sécurité du système d'information et plusieurs services de la direction financière ;
- ◆ réalisation de plan de tests et de vérifications dans le cadre de la préparation de la revue des comptes annuels en lien avec les Commissaires aux comptes.

2.2.3 Risques financiers

Risque de change

LNA Santé n'est pas exposé au risque de change dans la mesure où il exerce son activité au sein de deux pays de la zone euro (France et Belgique).

La structure des financements se répartit comme suit :

Type de financement	JJ à 1 an	1 an à 5 ans	Au-delà	Total encours	%
Euro-PP à taux fixe	- 72	50 940		50 868	16,5 %
Prêts à taux fixe	6 271	20 823	7 146	34 241	11,1 %
Prêts à taux variable couvert	5 840	70 368	4 872	81 080	26,3 %
NEU CP* couvert	25 000			25 000	8,1 %
Sous-total couvert	37 039	142 132	12 018	191 189	62,0 %
Prêts à taux variable réglementé	613	472		1 085	0,4 %
Prêts à taux variable non couvert	21 009			21 009	6,8 %
NEU CP* non couvert	95 000			95 000	30,8 %
Sous-total non couvert	116 622	472	-	117 094	38,0 %
Total	153 662	142 063	12 018	308 283	100,0 %
Part relative	49,8 %	46,3 %	3,9 %	100,0 %	

* NEU CP (Negotiable European Commercial Paper) : dénomination commerciale des titres négociables à court terme

Pour couvrir le risque de taux d'intérêt lié à la structure de sa dette financière, le Groupe utilise des produits dérivés d'échange de taux d'intérêt (*swaps*). Ces produits dérivés sont qualifiés comptablement au sens des normes IFRS pour moitié en instruments de couverture et pour l'autre moitié en instruments dérivés.

L'objectif de ces transactions est de transformer le taux variable de la dette en taux fixe et d'encadrer le risque de taux en fonction des anticipations de leur évolution.

Cette politique suivie de manière dynamique peut donner lieu en cours d'exercice, en fonction de l'évolution des taux de marchés, à des ajustements dans les positions de couverture.

Le montant des contrats de couverture représente au 31 décembre 2017 un risque couvert, hors amortissement des frais d'émission sur emprunts à taux variable couvert (1 135 milliers d'euros), de 107 215 milliers d'euros. Ces couvertures portent sur des taux

Risque de taux

Le Groupe met en œuvre une politique de diversification de ses sources de financement en combinant des financements bancaires et des financements désintermédiés sur des maturités courtes, moyennes et longues allant de 1 mois à 15 ans.

de 0,05 % à 5,00 % dont les échéances sont comprises entre le 20 septembre 2019 et le 15 février 2030.

Seule la dette à moins d'un an est non couverte pour partie. Il s'agit principalement des financements de l'activité immobilière : les NEU CP les portages immobiliers et les crédits promotion.

En retenant une hausse de 1 % des taux d'intérêt applicables à l'encours à taux variable et réglementé, les charges financières complémentaires seraient de 1 102 milliers d'euros.

Cependant, le Groupe génère au 31 décembre 2017 une trésorerie (162 828 milliers d'euros) supérieure à sa dette non couverte (117 094 milliers d'euros). Il y a donc un adossement des risques de taux entre ces actifs et ces passifs financiers : l'impact d'une hausse de taux d'intérêt se traduisant par une hausse de la charge d'intérêts, d'une part, et par une hausse des produits d'intérêts générés par les placements de trésorerie, d'autre part.

Risque sur actions

Au 31 décembre 2017, la SA LNA Santé détient 26 684 actions propres, valorisées à 672 milliers d'euros, contre 25 685 titres à la clôture précédente. Une valorisation au cours au plus bas de l'année 2017 (34,98 euros) et au plus haut de l'année 2017 (68,60 euros) s'échelonnait de 933 milliers d'euros à 1.831 milliers d'euros, le prix de revient moyen des titres autodétenus à la date de clôture s'établissant à 25,18 euros par titre.

Risque de liquidité

Le Groupe dispose au 31 décembre 2017 de 162 828 milliers d'euros de disponibilités et d'équivalents de trésorerie (soit 162 308 milliers d'euros de trésorerie nette des concours bancaires) contre 103 107 milliers d'euros un an plus tôt ; ce qui représente plus de 39 % de son chiffre d'affaires d'exploitation.

La pérennité du modèle économique et la confiance des partenaires financiers facilitent l'accès au crédit et limitent le risque de liquidité.

Le programme d'émission de titres négociables à court terme est couvert par la part non utilisée du crédit syndiqué (94 400 milliers d'euros au 31 décembre 2017) et par la trésorerie disponible.

Au regard de ces éléments, de l'analyse des actifs et passifs courants et des ratios de la structure financière, la société considère qu'elle n'est pas exposée au risque de liquidité.

Risque de solvabilité et rating

La cotation Banque de France de LNA Santé sur la base de ses comptes consolidés 2016 a progressé d'un cran à B3, ce qui démontre ainsi « une capacité forte à honorer ses engagements financiers » et une amélioration de son profil de crédit.

Risque relatif aux engagements hors bilan

Les garanties et obligations contractuelles se décomposent à la clôture de l'exercice 2017 en engagements donnés sur une durée déterminée pour 114,2 millions d'euros constitués d'engagements liés aux opérations de financement pour 51,7 millions d'euros et aux activités opérationnelles pour 62,5 millions d'euros. Les engagements reçus s'élèvent au 31 décembre 2017 à 123,2 millions d'euros relatifs principalement à des lignes de crédit accordées et non utilisées dont notamment la part non utilisée du crédit syndiqué (94,4 millions d'euros).

Les garanties et obligations contractuelles sont détaillées en note 26 - Engagements hors bilan des états financiers consolidés 2017.

Par ailleurs, les sociétés d'exploitation de LNA Santé ont conclu des baux commerciaux, pour lesquels les échéances de loyer sur la durée des contrats non indexées et non actualisées s'élèvent à 378 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 399 millions d'euros un an plus tôt.

Le total des charges futures de loyer, actualisé au taux de 0,88 % sur la durée moyenne restant à courir, s'élèverait en 2017 à 355 millions d'euros.

Au titre de ses emprunts (crédit syndiqué et Euro-PP notamment), le Groupe doit respecter un certain nombre de covenants qui sont détaillés au chapitre 4.2.1.9 « Capitaux Propres, Endettement Net et covenants » du présent rapport. Au 31 décembre 2017, l'intégralité des covenants financiers est respectée.

2.3 CONTRÔLE INTERNE DE LA SOCIÉTÉ

2.3.1 Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un ensemble dynamique de dispositions, de procédures, de comportements et d'actions mis en œuvre et contrôlés visant à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- ◆ l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- ◆ l'intégrité et la sincérité des informations financières et opérationnelles (fiables et vérifiables, exhaustives, pertinentes, disponibles) ;
- ◆ la conformité aux lois, règlements et contrats en vigueur, ainsi qu'à l'éthique, aux valeurs et règles internes à l'entreprise ;
- ◆ la protection du patrimoine, dans une acception élargie qui comprend, outre les actifs de l'entreprise, ses agents et son image.

L'objectif global consiste dans la maîtrise par le Groupe de l'ensemble de ses activités, à la fois dans leurs conditions d'exercice et dans la gestion des risques liés qu'ils soient généraux ou propres à chacune des activités.

Pour chacun des 4 objectifs décrits ci-dessus et à tous les niveaux de l'organisation : entités, directions, unités opérationnelles, opérateurs, le Groupe agit dans 5 directions qui contribuent à renforcer le système du contrôle interne :

- ◆ créer un environnement interne favorable à la maîtrise des risques en alignant organisation, ressources, compétences, sensibilisation et implication des acteurs internes ;

- ◆ identifier et évaluer les risques tant au niveau global de l'entreprise qu'au niveau détaillé de chacune de ses activités et entités ;
- ◆ définir et mettre en œuvre des dispositifs de contrôle proportionnés aux enjeux ;
- ◆ maîtriser l'information et la communication en s'appuyant sur la qualité du système d'information ;
- ◆ suivre et piloter les dispositifs du contrôle interne.

Un système de contrôle interne, aussi perfectionné soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise tant par les limites inhérentes à sa mise en œuvre et au contrôle des procédures que par les contraintes de ressources.

La politique de contrôle interne vise à encadrer les risques jugés sensibles en priorité pour l'ensemble des sociétés intégrées dans le périmètre de consolidation.

Dans les cas d'intégration de nouvelles entités au périmètre, celles-ci font l'objet d'un déploiement des procédures de contrôle interne et d'une attention spécifique tout au long de la phase d'intégration.

2.3.2 Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle détermine le niveau de sensibilisation de l'ensemble du personnel au besoin de contrôle et constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne en imposant clairvoyance, rigueur et organisation.

Le Groupe a fait le choix d'une intégration forte de son organisation afin de faciliter l'élaboration et l'application des procédures administratives et opérationnelles communes.

L'existence de référentiels métiers permet de renforcer l'environnement de contrôle avec une forte centralisation de la supervision en contrepartie de la délégation accordée aux opérationnels. Le Groupe pilote son activité d'exploitation en confiant à chacun des établissements une autonomie de gestion, un périmètre de responsabilité et de décision étendu et encadré par la mise en place d'une chaîne de délégation de pouvoirs et de responsabilité, sous le contrôle d'une direction des opérations Groupe.

L'harmonisation s'établit à travers différents outils ou actions, que sont :

- ◆ le parcours d'intégration des directions d'établissement et des cadres du siège balisé avec la présentation des procédures et référentiels internes et la sensibilisation aux facteurs de risques dans l'exercice de leurs fonctions ;
- ◆ le référentiel interne permettant d'appréhender les valeurs du Groupe, les outils et les méthodes en place ainsi que les procédures existantes ;
- ◆ le plan de formations dispensées aux chefs de service à l'embauche et tout au long de la vie professionnelle ;
- ◆ le déploiement d'un système d'information intégré et unifié ;
- ◆ le programme qualité : initié en 2004, il vient remplacer le tutorat des nouvelles directions. C'est un programme d'accompagnement des directions d'établissement par une équipe expérimentée, dans la mise en œuvre de l'organisation et des outils du Groupe.

2.3.3 Les acteurs du contrôle interne

L'organisation du contrôle interne repose sur une distribution claire et précise des rôles entre le siège et les établissements suivant un principe de délégation et de subsidiarité. La centralisation au siège de nombreuses activités de support aux métiers doit assurer aux acteurs opérationnels de se consacrer prioritairement à la prise en charge des résidents et patients en veillant à la mise en œuvre du projet de vie et du projet de soins dans l'établissement.

À cet effet, le processus de contrôle interne s'appuie sur un système cohérent constitué de délégations de pouvoirs et de signatures, d'organigrammes fonctionnels, de définitions de poste et des contrats de travail.

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont ainsi mises en œuvre sous la responsabilité directe des directions opérationnelles avec le support des directions fonctionnelles et plus généralement sont l'affaire de tous les collaborateurs sensibilisés aux risques de fraudes, d'erreurs ou de défauts.

2.3.3.1 LES ORGANES DE GOUVERNANCE

Le conseil d'administration dispose de pouvoirs étendus de convocation, audition, décision et vérification, et s'appuie sur les avis et recommandations du comité d'audit pour s'assurer que l'environnement du contrôle interne du Groupe est propice à la maîtrise des activités de la société et à l'encadrement des risques auxquels elle est exposée.

2.3.3.2 LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le président directeur général, ainsi que les deux directeurs généraux délégués, désignés par le conseil d'administration sur proposition du président-directeur général approuvée par l'assemblée générale de la Société, représentent la Société dans ses rapports avec les tiers et sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances en son nom.

Le président directeur général est en charge des orientations stratégiques du Groupe et de la politique de développement, et est accompagné par deux directeurs généraux délégués, chargés respectivement du pilotage opérationnel et du pilotage financier du Groupe.

La direction générale définit la politique du contrôle interne et s'assure de la mise en œuvre effective des principes et procédures de contrôle interne en veillant au suivi des plans d'amélioration ou de correction en cas d'identification d'anomalies significatives.

2.3.3.3 LES INSTANCES DE DÉCISION

Pour l'exercice de ses responsabilités, la direction générale a mis en place un ensemble d'instances de décision pour permettre la réalisation des orientations stratégiques et le bon fonctionnement des opérations.

Les principales instances de décision du Groupe sont constituées de/du :

- ◆ La direction générale (réunion hebdomadaire) fixe la politique générale de l'entreprise sur les domaines de l'exploitation, des finances, de l'immobilier et du développement (direction générale) ;
- ◆ comité exécutif (comex hebdomadaire) qui met en œuvre les orientations stratégiques fixées par la direction générale en définissant les plans d'actions prioritaires pour l'année et en assurant la revue des projets qui en découlent (direction générale, directions d'opérations, direction médicale & qualité, DRH, DSI, immobilier, développement) ;
- ◆ comité de liaisons (mensuel) qui s'assure de la bonne coordination des actions des services du siège et de l'avancement des projets et réalise des retours sur expérience afin d'améliorer en continu la performance au service des établissements (membres du comex et directeurs et responsables de services du siège) ;
- ◆ comité des travaux médico-social et sanitaire (mensuel) qui recense les besoins de l'exploitation en travaux, arbitre les priorités et rend les décisions d'investissement. Il suit l'avancement des chantiers et le plan d'action afférents (direction générale, service montage d'opérations, direction immobilière, directions des programmes, direction technique, direction de la maintenance et du patrimoine, ingénierie financière) ;
- ◆ comité de développement (mensuel) qui pilote l'avancement des opérations de développement décidées en conseil d'administration au moyen de plans d'action détaillés (président directeur général, direction du développement, direction immobilière, service montage d'opérations, service relations autorités publiques, direction juridique, ingénierie financière) ;
- ◆ comité d'investissement qui analyse les projets, détermine les priorités selon la criticité et les enjeux et définit les engagements, notamment en matière de travaux (direction générale, direction aux opérations, direction immobilière, ingénierie financière et services concernés par les projets).

Les comités traitent de toutes les affaires nécessaires à la bonne marche du Groupe, et ce dans leurs domaines de compétences spécifiques. Ils organisent, suivent et contrôlent la mise en œuvre des plans d'action, qu'il s'agisse d'actions de transformation ou d'optimisation. Ils veillent à la bonne adéquation entre les actions définies et les objectifs du Groupe, et mesurent les impacts des décisions prises sur chacune des entités. Ces réunions font l'objet de comptes-rendus diffusés à tous les acteurs concernés. Ils permettent de sérier les questions, de qualifier les problèmes et de traiter préventivement les facteurs de risques principaux.

2.3.3.4 LA DIRECTION GÉNÉRALE DÉLÉGUÉE AUX OPÉRATIONS

Elle veille à la mise en œuvre de la politique métier du Groupe au sein des structures opérationnelles en exerçant trois principales missions :

- ◆ **l'animation du réseau des établissements** : les six directeurs d'exploitation se trouvent en relation permanente avec les directeurs d'établissement qui leur sont hiérarchiquement rattachés et assurent plusieurs objectifs, notamment le respect des budgets des filiales et des objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés, le suivi de l'organisation opérationnelle des ressources humaines, administratives et exécutives des établissements ; la liaison entre les établissements et les différentes directions du siège afin d'anticiper, analyser et apporter des solutions aux différents enjeux et problématiques liés au fonctionnement des établissements ;
- ◆ **la gestion des relations avec les autorités de tarification** : cette relation s'effectue en étroite coordination avec les directeurs d'établissement ;
- ◆ **la mise en place et le suivi du système qualité** : dans un souci d'amélioration continue, le Groupe a mis en place la formation qualité. Elle a pour objectif la généralisation au sein de tous les établissements des meilleures pratiques identifiées dans chaque domaine d'activité (soins, restauration, etc) pour assurer la mise en œuvre du projet de vie et de soins de l'établissement dans l'intégralité de ses composantes.

La direction déléguée aux opérations prévoit les diligences et met en œuvre toutes les actions préventives ou correctives nécessaires à la maîtrise des risques d'ordre opérationnel, en s'appuyant sur l'encadrement d'exploitation :

- ◆ **les directions d'exploitation** ;
- ◆ **la direction médicale, qualité et risques** en charge de la mise en place, du suivi et du contrôle de la politique médicale du Groupe ainsi que du suivi de la politique qualité du Groupe ;
- ◆ **la direction des ressources humaines** en charge de l'impulsion de la politique RH au sein des établissements et de la coordination de l'ensemble des composantes de cette politique en matière de recrutement, rémunération, gestion des compétences et des formations, gestion des instances représentatives du personnel, gestion des contrats et des contentieux ;
- ◆ **les directions d'établissement.**

2.3.3.5 LA DIRECTION GÉNÉRALE DÉLÉGUÉE AUX FINANCES

Elle produit l'ensemble des données de gestion et garantit la qualité de l'information financière, la fiabilité des opérations de clôture et le respect des calendriers.

Elle veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le Groupe et notamment à la diffusion auprès des directions de services, opérationnels et établissements, de toutes les procédures qui permettent et favorisent la qualité, l'analyse et la synthèse de l'information de gestion portant sur l'ensemble des activités exercées par le Groupe.

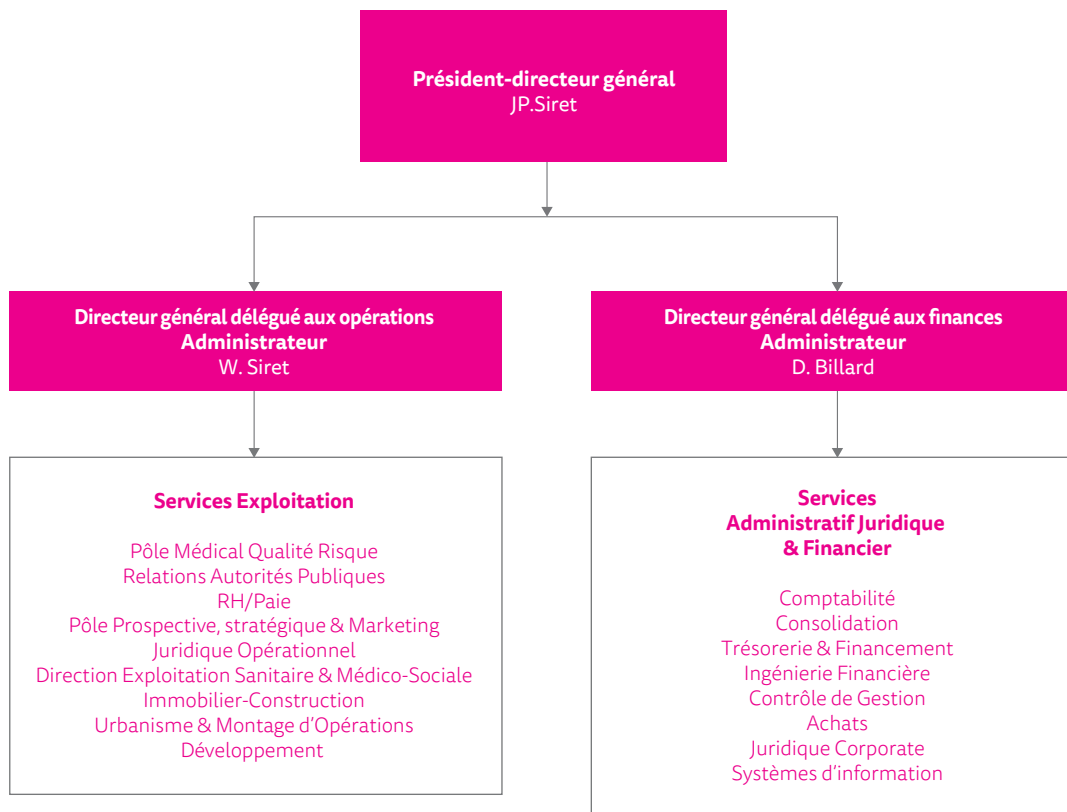
Elle regroupe les principales fonctions suivantes : affaires juridiques Groupe, comptabilité générale, comptabilité tiers, contrôle de gestion, trésorerie, ingénierie financière, consolidation, système d'information, achats et engagements.

Les enjeux de la politique administrative et financière concernent principalement :

- ◆ l'établissement des comptes individuels et consolidés des entités constituant le Groupe ;
- ◆ le respect des déclarations légales et la tenue des obligations réglementées ;
- ◆ l'élaboration des prévisions et le support au pilotage opérationnel ;
- ◆ l'organisation et le contrôle du cadre juridique et fiscal dans lequel sont exercées l'ensemble des activités ;
- ◆ l'intégrité du système d'information et la continuité des services, en organisant le maintien en condition opérationnelle de systèmes, l'assistance aux utilisateurs et la fourniture d'une offre applicative fonctionnelle adaptée aux besoins des métiers ;
- ◆ la gestion des financements et des placements ;
- ◆ la mise en œuvre et le suivi du système de contrôle interne sous la supervision des organes de gouvernance ;
- ◆ la définition et la mise en œuvre de la politique achat, par les référencements et l'animation des familles d'achat ;
- ◆ la valorisation des actifs selon des principes d'évaluation raisonnables et permanents ;
- ◆ l'animation des fonctions administratives.

La direction générale déléguée aux finances organise les diligences et met en œuvre les actions nécessaires à la maîtrise des risques d'ordre juridique et financier, en s'appuyant sur l'ensemble des expertises fonctionnelles qui lui reportent et sur l'implication des directions opérationnelles dans les dispositifs du contrôle interne. Elle prend en compte les résultats des contrôles menés par les différents acteurs et les conclusions des interventions des Commissaires aux comptes sur le contrôle interne. Lorsque des insuffisances ou des anomalies sont identifiées et que

les faiblesses observées présentent des éléments de risques susceptibles d'impacter défavorablement l'activité ou la situation de l'entité contrôlée, des actions correctives sont immédiatement mises en place afin de rétablir le fonctionnement et parallèlement, des mesures d'accompagnement sont définies pour garantir le respect des règles et encadrer les risques. La direction juridique est plus spécifiquement responsable du respect de l'ensemble des obligations légales et réglementaires ainsi que de la conformité des contrats et conventions conclus avec le dispositif législatif et réglementaire en vigueur.



2.3.4 Activités de contrôle

Le renforcement du service contrôle de gestion vise à développer davantage les fonctions de pilotage, de gestion budgétaire et de reporting, au service des métiers et de la direction financière.

2.3.4.1 LE PROCESSUS D'INFORMATION PRÉVISIONNELLE

Les exercices de prévisions sont réalisés pour l'ensemble des sociétés du Groupe LNA Santé :

Les entités d'exploitation

Des situations trimestrielles sont réalisées à fin mars, fin juin et fin septembre. À fin juin, la prévision budgétaire est actualisée en fonction des réalisations du premier semestre (situation) et une nouvelle tendance annuelle est déterminée. Au cours du quatrième trimestre de l'exercice, l'analyse de la situation s'accompagne de l'élaboration de la prévision de fin d'année et la construction pour chaque entité d'un budget de salaires et d'un budget général

pour l'année suivante et d'une mise à jour des paramètres et des prévisions du plan moyen terme sur la période N + 2 à N + 5.

Participent périodiquement au processus d'élaboration de l'information prévisionnelle, le directeur d'exploitation, la direction de l'établissement, le référent administratif du site et les correspondants au siège en charge du dossier (responsable comptable et contrôleur de gestion). Les services de la direction financière préparent et vérifient les données de gestion et les directeurs des opérations ainsi que les directeurs d'exploitation revoient et analysent les prévisions avec l'appui du contrôle de gestion. La direction financière consolide l'ensemble de l'information prévisionnelle. La direction générale assure une revue analytique, rend les arbitrages et valide les budgets opérationnels.

Les entités immobilières

Un budget initial est établi lors de la phase d'étude et de montage du programme immobilier de rénovation - extension d'un établissement existant ou création d'un établissement. Le budget est ensuite révisé à l'issue de la phase de consultation des entreprises qui se conclut avec la signature des marchés de travaux et l'émission des ordres de services (direction immobilière) et détermine la grille de prix de vente du programme immobilier (direction financière). Les budgets sont suivis lors de réunions mensuelles immobilières et sont mis à jour par l'ingénierie financière et la direction immobilière. Une revue administrative immobilière trimestrielle est consacrée au suivi de la commercialisation, à l'avancement des chantiers et à la revue des marges des programmes.

2.3.4.2 LE SUIVI DES ACTIVITÉS

Le processus de reporting répond aux objectifs de suivi, de contrôle et de pilotage des opérations par la direction générale du Groupe. Il s'appuie sur un ensemble d'outils :

1. des réunions d'exploitation médico-sociale et sanitaire se tiennent mensuellement, où les acteurs opérationnels présentent l'avancement des plans d'action, mesurent les effets des actions entreprises, informent des difficultés rencontrées, proposent des pistes d'amélioration/correction et déterminent les nouveaux projets à conduire. Autour des directions opérationnelles et d'exploitation participent les services supports du Groupe selon les thématiques abordées (contrôle de gestion, veille juridique, services des relations avec les autorités publiques, DRH, DSI, compta tiers, DMQR...). Ces RME permettent d'assurer le pilotage de la performance opérationnelle, de suivre l'avancement des budgets, le respect des processus qualité, le climat social et le déroulement du plan de formation.
2. des réunions de revue des programmes immobiliers en cours (RMI) se tiennent mensuellement, où les directions de programme présentent l'avancement des projets immobiliers, assurent avec l'ingénierie financière le suivi financier des programmes et passent en revue les éventuels aléas de chantier et les solutions envisagées. Un compte rendu est ensuite diffusé auprès de la direction générale, des directions opérationnelles et d'exploitation.
3. un tableau hebdomadaire des taux d'occupation et des flux de l'établissement, transmis à la direction générale et aux directeurs d'exploitation,
4. un tableau de bord mensuel par secteur d'activité (EHPAD France, SSR, HAD psychiatrie France et Long Séjour Belgique) permettant l'analyse d'activité sur la base du nombre de journées facturées dans le mois et l'analyse des charges de personnel

(salaires + intérim) du mois : ces informations sont fournies par la direction financière à la direction d'exploitation groupe.

5. un tableau mensuel de justification des dépenses soins : ces informations sont fournies par la direction financière à la direction d'exploitation groupe pour le suivi d'activité du Long Séjour France,
6. des tableaux de suivi clients préparés par les services comptabilité tiers sous la forme de balances âgées, d'indicateurs clés de suivi d'activité, d'analyse de la facturation, d'encaissement - recouvrement,
7. un tableau de suivi de la trésorerie et de la dette groupe présenté périodiquement au comité d'audit fourni par la direction financière,
8. un tableau de suivi des contentieux comprenant le stade d'avancement du dossier, les sommes demandées et les provisions enregistrées dans les comptes (direction des ressources humaines et direction financière),
9. un tableau de suivi des contentieux fiscaux et immobiliers, comprenant le stade d'avancement du dossier, les sommes demandées et les provisions enregistrées dans les comptes, suivi par la direction juridique corporate et la direction juridique opérationnelle.

2.3.4.3 UN RÉFÉRENTIEL ET DES MÉTHODES COMPTABLES UNIFIÉES AU SEIN DU GROUPE

La centralisation des activités comptables sous-tend l'harmonisation des procédures et l'homogénéisation des pratiques comptables et une fluidité dans la circulation de l'information.

Le plan comptable et les méthodes de comptabilisation sont uniformes par type d'activité (exploitation et immobilier) et par zone géographique.

Le manuel de tenue de comptabilité définit par catégorie d'information l'approbation et l'autorisation, la vérification et le rapprochement des opérations, la sécurité d'enregistrement des actifs ou la séparation des fonctions. Il continue de s'enrichir en fonction de l'évolution du système d'information.

Les outils de reporting et d'élaboration des budgets et plans sont normalisés et concernent tous les établissements.

Des calendriers annuels sont diffusés aux interlocuteurs concernés précisant les dates de règlement des fournisseurs, de clôture de paie, de clôture de facturation, de fermeture de période comptable, les dates de situation et les dates d'arrêt des comptes. Cela permet à chaque site opérationnel de s'y référer afin d'organiser dans les meilleures conditions les tâches administratives internes.

2.3.5 Pilotage

Concernant le circuit administratif, toute difficulté d'une entité est immédiatement portée à la connaissance du service compétent au siège, qui assure le correctif seul ou en collaboration avec la direction d'exploitation concernée selon le degré de criticité. Si besoin est, une action de formation est programmée et mise en œuvre.

La direction financière assure des points de liaison réguliers avec les directeurs et services administratifs (juridique, comptabilité, gestion holding, consolidation, financement, trésorerie, contrôle de gestion, système d'information) et organise des revues générales de services.

Dans le cadre de leurs diligences, les Commissaires aux comptes évaluent par ailleurs les procédures de contrôle interne et remettent au comité d'audit leurs conclusions qui font état des faiblesses ou des défaillances éventuelles constatées.

Concernant la prise en charge en établissement, tout incident ou manquement aux protocoles internes fait l'objet d'une information détaillée et circonstanciée à la direction d'établissement. Celle-ci en personne ou par l'intermédiaire de l'équipe de direction en place apporte une réponse corrective immédiate. En fonction de

la criticité de l'évènement, elle en informe directement sa direction d'exploitation et les services concernés internes et externes, afin de traiter le risque dans sa globalité.

Une revue des risques animée par la direction d'exploitation du Groupe est effectuée au cours de la réunion mensuelle d'exploitation qui réunit les directeurs d'opérations, les directeurs d'exploitation et les autres services opérationnels.

En cas de besoin, un comité des risques peut se mettre en place pour analyser et apporter les corrections nécessaires au traitement des événements dans l'établissement (amélioration des processus et des contrôles) dans le cadre d'une politique Groupe de prévention des risques, déclinée en plan et procédure de prévention. Des actions de formation et d'évaluation sont programmées et mises en œuvre pour prévenir des difficultés et renforcer la capacité à anticiper et traiter les principaux risques.

2.3.6 Réalisations 2017 et perspectives 2018

Le Groupe a mis en place une organisation des travaux de gestion reposant sur la collaboration des services au sein du pôle de la direction financière, laquelle veille à l'application des procédures de contrôle interne au sein du Groupe. Les différents services mobilisés concernent :

2.3.6.1 COMPTABILITÉ

- ◆ la comptabilité tiers a pour mission d'accompagner les établissements dans la relation quotidienne avec les fournisseurs et les clients, collecter les informations nécessaires au traitement des opérations comptables, réduire les temps de transmission et d'enregistrement, répondre aux besoins d'information, faciliter la reprise et l'intégration des dossiers des nouveaux établissements ;
- ◆ la comptabilité générale a pour mission de garantir la parfaite tenue comptable des dossiers (de la révision des comptes à la revue analytique jusqu'à l'établissement de la liasse fiscale), normaliser les pratiques comptables et mettre en place une documentation unique, faciliter l'intégration des dossiers de reprise d'établissement (audit comptable de reprise, mise en œuvre des processus administratifs, accompagnement des sites et audit de fonctionnement).

Le dossier de révision comptable informatisé constitue un outil de travail commun aux deux services. Il répond aux principaux enjeux suivants :

- ◆ présentation signalétique de l'activité et des caractéristiques du dossier ;
- ◆ présentation des opérations de clôture sur l'ensemble des cycles révisés ;
- ◆ justification et documentation des opérations enregistrées à destination des réviseurs internes et externes (Commissaires aux comptes) ;
- ◆ validation des contrôles de conformité et de cohérence des comptes ;
- ◆ respect de pratiques homogènes d'arrêté et de présentation des comptes ;
- ◆ suivi de l'avancement des travaux de clôture.

Le dossier de révision fait l'objet d'améliorations continues. Il bénéficie d'une interface automatique avec le système d'information comptable pour faciliter la mise à jour et le rapprochement des données.

2.3.6.2 TRÉSORERIE

Un suivi des engagements et des encours de crédit est réalisé périodiquement en comité d'audit. Il permet de constater et de prévoir les évolutions de la structure financière en fonction des

besoins de l'exploitation et de l'immobilier et de suivre le respect contractuel des ratios financiers conclus avec les différents partenaires financiers.

De plus, un état de la structure financière et du panorama bancaire est présenté semestriellement au comité d'audit détaillant la dette par nature (exploitation/immobilier), par type (crédit syndiqué, dette obligataire, NEU CP), par nature de taux (couvert, non couvert) et indiquant les conditions de taux et de maturité. Cet état permet aussi de vérifier l'adéquation par banque entre flux confiés et financements obtenus.

2.3.6.3 CONTRÔLE DE GESTION

Afin de répondre aux besoins du métier et à l'évolution du Groupe, le service contrôle de gestion a vu de nombreux projets mis en place sur l'exercice 2017 et qui se poursuivront sur l'exercice 2018, à savoir :

- ◆ la mise en place d'une cellule BI en lien avec la DSI dont l'objectif est de répondre au mieux aux besoins des utilisateurs (établissements et siège) sur le pilotage décisionnel. Au cours de l'année 2017, cette cellule a pu réaliser :
 - ◆ les tableaux de bord opérationnels des établissements français (amélioration des reportings financiers),
 - ◆ le bilan social 2017 et la base de données économiques et sociales pour le service RH,
 - ◆ les données ANAP pour le SRAP et les établissements ;
- ◆ sur 2018, les objectifs en plus des évolutions des outils réalisés sur 2017 se concentrent sur :
 - ◆ les tableaux de bord opérationnels belges,
 - ◆ les pilotages opérationnels sanitaires au travers des indicateurs IPAQSS/CAQUES,
 - ◆ les indicateurs de pilotage RH ;
- ◆ développement d'un outil de gestion prévisionnelle qui a pour objectif de :
 - ◆ restituer, analyser, projeter et simuler les résultats pour l'ensemble des activités du Groupe (en remplacement des situations et budgets actuels),
 - ◆ permettre le suivi par patient en HAD,
 - ◆ monter les dossiers ERRD en lien avec le service relations autorités publiques.

2.3.6.4 SYSTÈME D'INFORMATION

Les évolutions du système d'information se sont poursuivies en 2017 afin de faciliter les suivis et les contrôles, donner un cadre à la normalisation des processus opérationnels et administratifs et garantir l'unicité des référentiels.

Les principales réalisations de l'année 2017 ont porté sur le déploiement des solutions retenues au cours des années précédentes et au choix des dernières briques du socle applicatif, par :

- ◆ le complément de la plate-forme intranet (LNA Campus) qui permet de diffuser l'information, notamment celle relative aux pratiques et protocoles internes (partage de procédures, création d'un espace qualité), qui ouvre l'accès au référentiel partagé de LNA Data (données d'identité sur les entités du Groupe) et permet de commander les produits référencés par la direction des achats. Ce portail contribuera demain à mieux intégrer le référentiel de contrôle interne et à uniformiser les processus au sein des entités du Groupe ;
- ◆ la poursuite de la refonte des outils de Gestion administrative du Patient (GAP) dans tous les SSR, et le déploiement de la même solution en HAD ;
- ◆ la poursuite du déploiement d'un système applicatif de santé dans les SSR/PSY avec le développement d'un module de gestion de la rééducation, ainsi que la refonte de son infrastructure et de son infogérance ;
- ◆ le déploiement de la solution médicale et de Gestion administrative du Patient spécifique, dans un nouveau Centre de Santé ;
- ◆ la mise en œuvre, établissement par établissement, de liaisons automatisées avec les laboratoires d'analyse médicale, afin de disposer au plus tôt des résultats des examens de laboratoire, directement dans le dossier informatisé du patient. Ce déploiement se poursuivra en 2018 ;
- ◆ le paramétrage et le démarrage, sur le site pilote, de la solution médicale spécifique en HAD, couplée avec la Gestion administrative du Patient, avec pour objectif de continuer à garantir un haut niveau de sécurité du dossier patient et de l'ensemble du circuit du médicament ;
- ◆ le paramétrage et le démarrage des sites pilotes de l'application de gestion des risques et de la qualité, dont le déploiement à l'ensemble des établissements du Groupe se poursuivra en 2018 ;
- ◆ le déploiement de l'application de gestion de la maintenance des bâtiments, dans l'ensemble des établissements du Groupe ;
- ◆ la fin des travaux de paramétrage de l'application de paie afin de réaliser l'ensemble des déclarations sociales de manière numérique (DSN) ;
- ◆ le déploiement, dans l'ensemble des cuisines du Groupe, d'une solution de traçabilité des températures et des dates de conservation des produits alimentaires ;
- ◆ la mise en place d'une cellule dédiée à la Business Intelligence (décisionnel), et la réalisation des premiers tableaux de bord de gestion ;
- ◆ le choix et le début du paramétrage d'une application de gestion prévisionnelle, qui permettra de sécuriser et développer les capacités de l'entreprise à gérer ses budgets, business plans et simulations économiques ;
- ◆ le choix d'une solution de gestion de la relation client (CRM) qui permettra à terme d'uniformiser et d'optimiser les processus de commercialisation, d'améliorer la relation avec les clients et les parties prenantes ;
- ◆ le renforcement de la sécurité du système d'information, au moyen d'un plan d'action décrit au 2.3.7.4 - Sécurité des informations.

L'année 2018 verra la poursuite du travail sur ces axes, avec la mise en service de l'ensemble des briques applicatives, dans la plupart des établissements concernés.

2.3.7 Procédures de contrôle interne particulières liées à l'élaboration des informations comptables et financières destinées aux actionnaires

2.3.7.1 ORGANISATION GÉNÉRALE

Par le choix d'une organisation financière centralisée au siège et la mise en place de processus de gestion communs, le Groupe s'assure la mise à disposition d'une information comptable et financière homogène et de qualité, répondant à l'ensemble des spécifications législatives et réglementaires. La qualité de l'information produite dans la documentation financière et dans le respect des calendriers de Groupe permet un suivi précis des performances de chacune des entités et une mesure fiable, sincère et régulière de la valeur patrimoniale des actifs exploités. Cette organisation efficace s'appuie sur un système d'outils, de procédures et d'actions coordonnées, et répond aux objectifs suivants dans le cadre établi de la politique financière du Groupe :

- ◆ la dématérialisation du traitement des pièces comptables ;
- ◆ l'uniformisation et la standardisation des pratiques et des méthodes de travail du personnel comptable ;
- ◆ le partage des informations dans des circuits de transmission courts et efficaces ;
- ◆ l'utilisation d'une solution informatique intégrée garantissant une piste d'audit détaillée ;

- ◆ la définition de fonctions précises et le pilotage des liaisons et des interfaces notamment avec les métiers ;
- ◆ la gestion la plus centralisée possible des moyens de paiement.

2.3.7.2 OUTILS ET MOYENS

Afin de s'assurer de la performance de ces processus, le Groupe dispose des moyens adaptés :

- ◆ organisation rigoureuse des missions et des fonctions financières ;
- ◆ personnel et encadrement qualifié et expérimenté ;
- ◆ procédure détaillée d'arrêtés des comptes sociaux et consolidés ;
- ◆ calendrier interne des travaux comptables et financiers ;
- ◆ système de gestion intégrée pour saisir, traiter et analyser les informations réelles et prévisionnelles.

Enfin, le Groupe a recours à des conseils spécialisés sur des points réglementaires précis, dans les domaines par exemple de la comptabilité, de la fiscalité, du droit des affaires, du droit immobilier et du droit du travail.

2.3.7.3 ADAPTATIONS DE L'ORGANISATION

La direction financière recherche en permanence l'amélioration de l'organisation comptable et s'appuie sur les apports du système d'information pour renforcer l'intégration des processus comptables et financiers :

- ◆ amélioration du dossier de révision ;
- ◆ constitution de référentiels SI uniques et partagés ;
- ◆ dématérialisation des flux comptables ;
- ◆ aide à la revue analytique par l'automatisation des reportings ;
- ◆ automatisation des rapprochements et des réconciliations ;
- ◆ simplification et fiabilisation des principes et des méthodes de césure comptable ;
- ◆ mise en place de systèmes décisionnels facilitant l'accès, les calculs et l'analyse des données ;
- ◆ mise en place d'un système de pilotage prévisionnel facilitant les simulations budgétaires.

2.3.7.4 SÉCURITÉ DES INFORMATIONS

Le Groupe a pris un certain nombre de mesures pour répondre aux demandes des tiers sur l'archivage, la documentation et la mise à disposition des données susceptibles d'être contrôlées, en reconstituant dans un ordre chronologique les opérations.

La direction informatique a pour mission première de garantir la sécurité, l'intégrité et l'accès aux données informatiques. Elle dispose d'un RSSI expérimenté, en charge de mettre en œuvre les plans d'actions prioritaires, notamment en matière de plan de reprise et de continuité d'activité.

Le Groupe conduit une politique d'optimisation des flux, de sécurisation des accès et de contrôle des données au moyen principalement des mesures suivantes :

- ◆ la sensibilisation, par le RSSI, des équipes administratives et financières aux risques de fraude informatique ;
- ◆ la réalisation d'audits d'intrusion périodiques par des experts habilités ;
- ◆ la mise en œuvre de chartes de sécurité pour les utilisateurs, les administrateurs et les prestataires ;
- ◆ le déploiement de solutions décisionnelles qui permettront notamment une analyse approfondie des données de l'entreprise, ainsi qu'un contrôle de la complétude des dossiers médicaux ;
- ◆ la mise en place des systèmes de supervision et d'alerte ;
- ◆ la sécurisation physique renforcée du *data center* ;
- ◆ la fourniture d'un accès sécurisé aux applications de santé pour les professionnels de santé extérieurs à l'entreprise, notamment les médecins traitants des résidents ;
- ◆ l'hébergement de l'ensemble des applications de santé chez un prestataire dûment habilité, dans un *data center* agréé « Hébergement de Données de Santé » ;
- ◆ la publication des applications *via* Citrix, de manière à ce qu'un minimum d'information soit stocké localement ;
- ◆ des procédures de sauvegarde des données (applications, mails, fichiers, systèmes) ;
- ◆ la généralisation des logiciels antivirus, anti-intrusion et contrôle des accès internet ;
- ◆ l'externalisation d'un PCA/PRA à l'endroit notamment des données personnelles de santé ;

- ◆ l'application de règles et procédures conformes au Règlement général de Protection des Données (RGPD).

Dans le cadre du Plan de Reprise d'Activité et du Plan de Continuité d'Activité, un ensemble de mesures ont été poursuivies dans les principaux domaines suivants :

- ◆ sauvegarde externe (hébergement sous coffre d'une banque des bandes de sauvegardes mensuelles) ;
- ◆ détermination de la disponibilité attendue de chaque application selon son degré de nécessité ;
- ◆ utilisation d'un site de secours pour la réplication des données en temps réel, pour une partie des applications en 2017, notamment les données personnelles de santé (cette capacité sera étendue à l'ensemble des applications en 2018 et 2019) ;
- ◆ sauvegarde périodique du paramétrage des logiciels ;
- ◆ politique de sauvegarde et d'archivage des données personnelles ;
- ◆ contrôle systématique des accès au système d'information ;
- ◆ suivi des connexions aux applications.

Cette démarche se poursuivra sur l'année 2018, avec un effort important porté sur les solutions techniques permettant de disposer de capacités redondées visant à assurer la continuité d'activité des applications informatiques.

Le Groupe utilise actuellement des applications informatiques, qui s'appuient sur une architecture technique intégrée. Dès leur reprise, les sites sont reliés en réseau avec le siège. Le Groupe poursuit de manière continue l'extension de sa couverture applicative.

2.3.7.5 QUALITÉ ET FORMAT DES DONNÉES

Les comptes consolidés ont été établis à partir des données enregistrées dans les comptes individuels conformément aux principes comptables en vigueur et selon une approche de réalité, d'exhaustivité, de mesure, de séparation des exercices et de classification des charges et produits par activité et par secteur opérationnel.

Ils s'attachent à donner à la date d'arrêté des comptes l'image la plus fidèle et la plus précise possible de la réalité de l'activité économique du Groupe, de sa situation financière, de la valeur des actifs nets des passifs, de ses engagements, des droits et des obligations qui en découlent, des principaux facteurs de risques, et ce au moyen des états financiers détaillés et des notes complémentaires figurant dans les annexes.

2.3.7.6 CONCLUSIONS

Les comptes ont été établis dans le respect de l'ensemble des règles et des méthodes ci-décrites, avec les diligences internes mises en œuvre. Ces procédures tendent à limiter les risques de fraudes, d'erreurs et d'irrégularités qui pourraient entacher la production de ces comptes annuels.

Les comptes sociaux semestriels et annuels 2017 ont été révisés par le personnel d'encadrement comptable. Le Groupe a établi les comptes consolidés 2017 selon les normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*), et ce conformément aux obligations de publication des groupes admis au marché réglementé.

Les comptes ont été audités par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission permanente et les conclusions de leurs travaux sont remises au conseil d'administration pour prise en considération.

2.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait

à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

LNA Santé :

Rémunération fixe des dirigeants pour l'année 2017

Votre conseil d'administration du 14 décembre 2016 a fixé la rémunération annuelle brute du président directeur général, du directeur général délégué aux opérations et du directeur général délégué aux finances comme suit :

- ◆ Rémunération fixe de Monsieur Jean-Paul SIRET (au titre de son mandat social)

Monsieur Jean-Paul SIRET,

- ◆ Une rémunération annuelle brute de : 144 228 €

- ◆ Rémunération fixe de Messieurs Willy SIRET et Damien BILLARD (au titre de leur contrat de travail)

Monsieur Willy SIRET,

- ◆ Une rémunération annuelle brute de : 135 744 €

Monsieur Damien BILLARD,

- ◆ Une rémunération annuelle brute de : 135 744 €

Rémunération variable des dirigeants pour l'année 2017

La rémunération variable attribuée à Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD pour l'exercice de leurs fonctions est fixée suivant les critères suivants :

Prime annuelle brute de développement : 40 € par lit créé ou racheté.

Prime annuelle brute de résultat : 10 € pour 1 000 € d'augmentation du résultat net consolidé de l'exercice 2017 par rapport au résultat net consolidé de l'exercice 2016.

◆ Prime de développement des dirigeants pour l'année 2017

Votre conseil d'administration dans sa séance du 16 décembre 2009 a fixé les modalités de calcul de la prime de développement qui constitue un élément de la rémunération variable des dirigeants.

La prime de développement est due dans la mesure où les conditions suivantes sont remplies (hors délai de purge) :

1. Création :

- signature d'un compromis portant sur un terrain,
- obtention des autorisations administratives d'exploiter,
- obtention des permis de construire.

2. Rachat :

- signature de l'acte définitif.

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2017, les primes de développement (lit racheté + lit créé) ont été arrêtées par votre conseil d'administration du 13 décembre 2017 à la somme de 4 960 € pour chacun des dirigeants, correspondant à 124 lits rachetés ou créés au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017.

◆ Prime annuelle brute de résultat au titre de l'année 2017

Votre conseil d'administration dans ses séances des 16 décembre 2009 et 12 octobre 2011 a fixé les modalités de calcul de la prime annuelle brute de résultat qui constitue un élément de la rémunération variable des dirigeants.

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2016, les primes annuelles brutes de résultats ont été arrêtées par votre conseil d'administration du 26 avril 2017 à la somme de 22 888 € pour chacun des dirigeants.

La prime annuelle brute sera calculée sur la base des comptes 2017 tels qu'ils seront arrêtés en 2018 par votre conseil d'administration de la Société.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul SIRET, Monsieur Willy SIRET et Monsieur Damien BILLARD.

FONCIÈRE GNA

Mandat de vente entre la société FONCIÈRE GNA et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 18 janvier 2017 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation de 42 lots de l'EHPAD Résidence Asphodia entre la société Foncière GNA et la société FIDEXI, moyennant une rémunération payée par les acquéreurs, au profit de la société FIDEXI, égale à 10 % du prix de vente (immobilier + mobilier), soit un montant total maximum de 813 120 € HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

Avenant au mandat de vente conclu entre la société FONCIÈRE GNA et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 21 juin 2017 a autorisé la conclusion d'un avenant au mandat de vente conclu le 19 janvier 2017 entre la société FIDEXI et la société Foncière GNA afin d'inclure un 43^e lot à usage de chambre, le lot n°618, au mandat de vente. La rémunération payée par les acquéreurs, au profit de la société FIDEXI, sera égale à 10 % du prix de vente (immobilier et mobilier).

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

MF IMR 93

Mandat de vente entre la SNC MF IMR 93 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 15 février 2017 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation des 52 lots à usage de chambre de l'extension de l'Institut Médical de Romainville, entre la société MF IMR 93 et la société FIDEXI, moyennant une rémunération totale maximum de 1 731 650 € HT, payée par les acquéreurs.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt

de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

Contrat d'assistance technique entre la société MF IMR 93 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 15 février 2017 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier de l'extension de l'Institut Médical de Romainville, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF IMR 93 et la société FIDEXI prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 520 000 € HT à la charge de la société MF IMR 93.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF IMR 93 de 260 000 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

MF BREST 29

Avenant au mandat de vente conclu entre la société MF BREST 29 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 15 février 2017 a autorisé la conclusion d'un avenant au mandat de vente conclu le 29 mai 2015 entre la société FIDEXI et la société MF Brest 29 afin de tenir compte de la baisse du prix de vente de 23 lots et des modalités de distribution spécifiques de ces lots et prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération totale de 252 210,28 € HT, payée par la société MF Brest 29.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Brest 29 de 252 210,28 € HT au titre du mandat de vente et de son avenant.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

Avenant au mandat de vente conclu entre la société MF BREST 29 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 28 mars 2017 a autorisé la conclusion d'un nouvel avenant au mandat de vente conclu le 29 mai 2015 entre la société FIDEXI et la société MF Brest 29 afin de tenir compte de la nouvelle baisse du prix de vente des 16 lots de type 0 et de prévoir au profit de la société FIDEXI une somme globale d'honoraires de 222 210,28 € HT, payée par la société MF Brest 29.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Brest 29 de 222 210,28 € HT au titre du mandat de vente et de ses avenants.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

MF LANDERNEAU 29

Mandat de vente entre la société MF LANDERNEAU 29 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 17 mai 2017 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente entre la société MF Landerneau 29 et la société FIDEXI pour l'externalisation des 157 lots à usage de chambre de l'établissement de Landerneau, moyennant une rémunération payée par la société MF Landerneau 29 au profit de la société FIDEXI d'un montant de total maximum de 3 217 874 € HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Landerneau 29 de 19 836,46 € HT au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

Contrat d'assistance technique entre la société MF LANDERNEAU 29 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 17 mai 2017 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Landerneau, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Landerneau 29 et la société FIDEXI prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 750 000 € HT à la charge de la société MF Landerneau 29.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Landerneau 29 de 375 000 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

MF ENNERY 95

Mandat de vente entre la société MF ENNERY 95 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 21 juin 2017 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation des 141 lots à usage de chambre de l'établissement de Soins de Suite d'Ennery entre la société MF Ennery 95 et la société FIDEXI, moyennant une rémunération globale payée par la société MF Ennery 95 au profit de la société FIDEXI d'un montant total maximum de 3 509 598,04 € HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Ennery 95 au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

Contrat d'assistance technique entre la société MF ENNERY 95 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 21 juin 2017 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier du futur établissement de Soins de Suite et de Réadaptation sur le site d'Ennery, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Ennery 95 et la société FIDEXI prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 825 000 € HT à la charge de la société MF Ennery 95.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Ennery 95 de 630 000 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS 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 et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

LNA Santé :

Conclusion d'une convention d'assistance administrative FILNA entre la Société et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 27 décembre 2000 a autorisé la conclusion entre la Société et la société FIDEXI, à compter du 1^{er} janvier 2001, d'une convention d'assistance administrative ayant fait l'objet de plusieurs avenants, aux termes de laquelle la société FIDEXI fournit à la Société, des prestations ponctuelles, notamment des conseils de nature immobilière.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 27 décembre 2000.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, le montant facturé s'élève à 10 000 € HT au titre de la convention d'assistance administrative FILNA.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

LA CHEZALIÈRE :

Signature d'un pacte d'associés

Votre conseil d'administration du 28 mars 2007 a autorisé la signature d'un pacte d'associés visant à définir notamment les modalités de gouvernance de la SARL La Chézalière. Votre conseil d'administration du 14 novembre 2012 a autorisé le renouvellement dudit pacte d'associés pour une nouvelle durée de 6 années.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 14 novembre 2012.

Administrateur concerné : Monsieur Jean-Paul SIRET.

LE PARC DE LA CENSE :

Conclusion d'un prêt rémunéré entre la Société et la SPRL Le Parc de la Cense

Votre conseil d'administration du 25 novembre 2009 a autorisé la conclusion d'un prêt rémunéré au taux de 4,50 % entre la société SPRL Le Parc de la Cense (emprunteur) et la Société (prêteur) prenant effet à compter du 1^{er} janvier 2010 pour une durée de 10 ans et pour un montant de 790 000 €.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 25 novembre 2009.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la Société a perçu des intérêts pour un montant de 35 550 €.

Administrateur concerné : Monsieur Jean-Paul SIRET.

MÉDICA FONCIÈRE D'EPINAY

Mandat de vente entre la société Médica Foncière d'Epina y et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 16 octobre 2013 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusif pour l'externalisation de 145 lots à usage de chambre de l'établissement Maison de Santé d'Epina y sur Seine entre la société Médica Foncière d'Epina y et la société FIDEXI, pour une durée de 18 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant une rémunération globale au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 4 407 000 € HT payée par la société Médica Foncière d'Epina y.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 16 octobre 2013.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI a facturé à la société Médica Foncière d'Epina y un montant de 25 149,80 € HT au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société Médica Foncière d'Epina y

Votre conseil d'administration du 16 octobre 2013 a autorisé la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société Médica Foncière d'Epina y et la société FIDEXI pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 1 058 000 € HT à la charge de la société Médica Foncière d'Epina y.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 16 octobre 2013.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société Médica Foncière d'Epina y au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

MF FALICONNIÈRE 061

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Faliconnière 061

Votre conseil d'administration du 20 février 2013 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Falicon (06), la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Faliconnière 061 et la société FIDEXI pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 800 000 € HT à la charge de la société MF Faliconnière 061.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 20 février 2013.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Faliconnière 061 au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

MF CHATOU 78

Bail commercial entre la Société et la société MF Chatou 78

Votre conseil d'administration du 24 juin 2015 a autorisé la conclusion d'un nouveau bail commercial entre la Société et la société MF Chatou 78 portant sur l'ensemble immobilier en cours d'extension et de rénovation de Chatou (78), 4 rue Marconi, dans lequel est exploité un EHPAD dénommé « Résidence Marconi » pour un montant de loyer annuel prévisionnel maximum à payer par la Société de 788 567 € HT à compter de l'acquisition de l'ensemble immobilier. Un complément de loyer de 337 472 € HT maximum sera versé par la Société à la livraison des travaux d'extension et de rénovation réalisés par la MF Chatou 78. Le loyer pour l'ensemble sera donc d'un montant maximum de 1 126 039 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 24 juin 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, le société MF Chatou 78 a facturé à la Société un montant de loyer de 57 810,14 € HT au titre du bail commercial.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

Avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Chatou 78

Votre conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé la conclusion d'un avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Chatou 78 portant sur l'ensemble immobilier de Chatou (78), compte tenu de la décision prise par cette dernière de procéder à la mise en copropriété et à la vente des 100 lots à usage de chambre de ce programme, ayant pour objet de confirmer la volonté du preneur :

- ◆ d'assurer à ses frais et sous sa responsabilité la gestion technique complète de l'immeuble incluant la réalisation des travaux de toute nature portant sur l'immeuble et les installations et équipements le garnissant, de sorte qu'aucune charge de travaux ne sera engagée par le bailleur et imputée au preneur,
- ◆ de renoncer, en tant que de besoin, aux dispositions de l'article R.145-35 du code de commerce qui n'ont pas lieu de s'appliquer, compte tenu du montage opéré.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 15 septembre 2015.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul SIRET, Monsieur Willy SIRET et Monsieur Damien BILLARD.

Avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Chatou 78

Votre conseil d'administration du 13 juillet 2016 a autorisé la conclusion d'un avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Chatou 78 portant sur l'ensemble immobilier de Chatou (78), compte tenu de la modification du prix de vente de 20 lots du programme immobilier, aux fins de porter le loyer annuel pour l'ensemble des 20 lots à un montant de 1 151 934,62 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 13 juillet 2016.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, le société MF Chatou 78 a facturé à la Société un montant de loyer de 57 810,14 € HT au titre du bail commercial.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul SIRET, Monsieur Willy SIRET et Monsieur Damien BILLARD.

Mandat de vente entre la société MF Chatou 78 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation de 100 lots à usage de chambre de l'établissement de Chatou (78) entre la société MF Chatou 78 et la société FIDEXI, pour une durée de 18 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant une rémunération globale payée par la société MF Chatou 78 au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 2 668 081 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 15 septembre 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Chatou 78 de 714 526,78 € HT au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Avenant au mandat de vente entre la société MF Chatou 78 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 13 juillet 2016 a autorisé la conclusion d'un avenant au mandat de vente conclu le 16 septembre 2015 relatif à l'externalisation de 100 lots à usage de chambre de l'établissement de Chatou (78) entre la société MF Chatou 78 et la société FIDEXI, aux fins de tenir compte de l'augmentation du prix de vente de 20 lots et des modalités de distribution spécifiques pour 11 de ces 20 lots.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 13 juillet 2016.

Dans ces conditions, les honoraires payés par la société MF Chatou 78 pour les 100 lots seraient égaux au pourcentage du prix de vente HT (immobilier et mobilier et honoraires) tel qu'indiqué dans le tableau suivant :

	Prix de vente HT	% Honoraires HT
Global	25 108 595,28 €	11,264438 %
80 lots de type A, B, C et D	19 600 711,18 €	10,913139 %
9 lots de type E et F	2 421 228,81 €	10,913139 %
11 lots de type H, I, et J	3 086 655,29 €	13,770804 %

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Chatou 78 de 714 526,78 € HT au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Contrat d'assistance technique entre la société MF Chatou 78 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Chatou, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Chatou 78 et la société FIDEXI pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 700 000 € HT à la charge de la société MF Chatou 78.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 15 septembre 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Chatou 78 au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

RÉSIDENCE MARCONI

Contrat de sous-location entre la Société et la société Résidence Marconi

Votre conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé la conclusion d'un contrat de sous-location entre la Société et la société Résidence Marconi portant sur les 100 lots à usage de chambre de l'immobilier Chatou (78) à compter de sa livraison.

Il est précisé que ledit contrat de sous-location sera conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF Chatou 78, soit un montant de loyer annuel prévisionnel maximum de 1 126 039 € HT à payer par la

société Résidence Marconi à la Société à compter de la livraison de l'ensemble immobilier.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 15 septembre 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la Société a facturé un loyer à la société Résidence Marconi d'un montant de 966 183,99 € HT au titre du contrat de sous-location.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

Avenant au contrat de sous-location entre la Société et la société SAS Résidence Marconi

Votre conseil d'administration du 13 juillet 2016 a autorisé la conclusion d'un avenant au contrat de sous-location entre la Société et la société Résidence Marconi portant sur les 100 lots à usage de chambre de l'immobilier Chatou (78) à compter de sa livraison, à l'effet de modifier le loyer de 20 lots du programme immobilier selon les mêmes conditions tarifaires que l'avenant au bail commercial à conclure entre la société MF Chatou 78 et la Société, soit un montant de loyer annuel de 1 151 934, 62 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 13 juillet 2016.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la Société a facturé un montant de loyer de 966 183,99 € HT au titre du contrat de sous-location.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

MF TOULON 83

Baux commerciaux entre la Société et la société MF Toulon 83

Votre conseil d'administration du 25 février 2015, après avoir rappelé que la société MF Toulon 83 entreprend des travaux d'extension et de restructuration de l'ensemble immobilier de Toulon (83), 192 rue Reine Jeanne, dans lequel est exploité un EHPAD dénommé « Résidence Les Pléiades », a autorisé la conclusion entre la Société et la société MF Toulon 83 :

- ◆ pour le bâtiment existant, d'un nouveau bail commercial pour un montant de loyer annuel prévisionnel à payer par la Société, à compter de la signature du bail le 1er mars 2015, de 252 043 € HT. Un complément de loyer de 378 064 € HT maximum sera versé par la Société à livraison des travaux de rénovation par la MF Toulon 83,
- ◆ pour le bâtiment extension, un bail commercial pour un montant de loyer annuel prévisionnel à payer par la Société, à compter de la livraison des travaux d'extension, de 474 989 € HT.

Le loyer global pour l'ensemble immobilier sera donc de 1 105 095 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 25 février 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société MF Toulon 83 a facturé un loyer de 72 213,53 € HT à la Société au titre des baux visés ci-dessus.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

Avenant aux baux commerciaux conclus entre la Société et la société MF Toulon 83

Votre conseil d'administration du 11 mars 2015 a autorisé la conclusion d'un avenant aux baux commerciaux conclus entre la Société et la société MF Toulon 83 portant sur l'ensemble immobilier de Toulon (83), compte tenu de la décision prise par cette dernière de procéder à la mise en copropriété et à la vente des 126 lots à usage de chambre de ce programme, ayant pour objet de confirmer la volonté du preneur :

- d'assurer à ses frais et sous sa responsabilité la gestion technique complète de l'immeuble incluant la réalisation des travaux de toute nature portant sur l'immeuble et les installations et équipements le garnissant, de sorte qu'aucune charge de travaux ne sera engagée par le bailleur et imputée au preneur,
- de renoncer, en tant que de besoin, aux dispositions de l'article R.145-35 du code de commerce qui n'ont pas lieu de s'appliquer, compte tenu du montage opéré.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 11 mars 2015.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul SIRET, Monsieur Willy SIRET et Monsieur Damien BILLARD.

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF Toulon 83

Votre conseil d'administration du 11 mars 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation de 126 lots à usage de chambre de l'établissement de Toulon (83) entre la société MF Toulon 83 et la société FIDEXI, pour une durée de 18 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant une rémunération globale payée par les acquéreurs au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 2 157 487 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 11 mars 2015.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Toulon 83

Votre conseil d'administration du 11 mars 2015 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Toulon, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Toulon 83 et la société FIDEXI pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 700 000 € HT à la charge de la société MF Toulon 83.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 11 mars 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Toulon 83 au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

RÉSIDENCE LES PLÉIADES

Contrats de sous-location entre la Société et la société SAS Résidence Les Pléiades

Votre conseil d'administration du 11 mars 2015 a autorisé la conclusion de deux contrats de sous-location entre la Société et la société SAS Résidence Les Pléiades portant respectivement sur :

- ◆ les 76 lots à usage de chambre de l'immobilier existant de Toulon (83), conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF Toulon 83, soit un montant de loyer annuel prévisionnel total de 630 107 € HT à payer par la société Les Pléiades à la Société,
- ◆ les 50 lots à usage de chambre de l'extension de l'immobilier de Toulon (83), conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF Toulon 83, soit un montant de loyer annuel prévisionnel total de 474 989 € HT à payer par la société Les Pléiades à la Société,

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 11 mars 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la Société a facturé un loyer de 822 252,79 € HT à la société SAS Résidence Les Pléiades au titre desdits contrats de sous-location.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul SIRET, Monsieur Willy SIRET et Monsieur Damien BILLARD.

MF II NARBONNE

Bail commercial entre la Société et la société MF II Narbonne

Votre conseil d'administration du 25 février 2015 a autorisé la conclusion d'un nouveau bail commercial entre la Société et la société MF II Narbonne portant sur l'ensemble immobilier en cours d'extension et de restructuration de Narbonne (11), 4 rue des Arts, dans lequel est exploité un EHPAD dénommé « Résidence Les Mimosas » pour un montant de loyer annuel prévisionnel à payer par la Société de 338 376 € HT à compter du 1^{er} mars 2015. Un complément de loyer de 628 412 € HT maximum sera versé par la Société à la livraison des travaux de restructuration réalisés par la MF II Narbonne. Le loyer pour l'ensemble sera donc de 966 788 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 25 février 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société MF II Narbonne a facturé un loyer de 13 402,53 € HT à la Société au titre du bail commercial.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

Avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF II Narbonne

Votre conseil d'administration du 11 mars 2015 a autorisé la conclusion d'un avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF II Narbonne portant sur l'ensemble immobilier de

Narbonne (11), compte tenu de la décision prise par cette dernière de procéder à la mise en copropriété et à la vente des 114 lots à usage de chambre de ce programme, ayant pour objet de confirmer la volonté du preneur :

- ◆ d'assurer à ses frais et sous sa responsabilité la gestion technique complète de l'immeuble incluant la réalisation des travaux de toute nature portant sur l'immeuble et les installations et équipements le garnissant, de sorte qu'aucune charge de travaux ne sera engagée par le bailleur et imputée au preneur,
- ◆ de renoncer, en tant que de besoin, aux dispositions de l'article R.145-35 du code de commerce qui n'ont pas lieu de s'appliquer, compte tenu du montage opéré.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 11 mars 2015.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul SIRET, Monsieur Willy SIRET et Monsieur Damien BILLARD.

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF II Narbonne

Votre conseil d'administration du 11 mars 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation de 114 lots à usage de chambre de l'établissement de Narbonne (11) entre la société MF II Narbonne et la société FIDEXI, pour une durée de 18 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant une rémunération globale payée par la société MF II Narbonne au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 2 948 685 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 11 mars 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI a facturé à la société MF II Narbonne un montant de 164 211,13 € HT au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF II Narbonne

Votre conseil d'administration du 11 mars 2015 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Narbonne, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF II Narbonne et la société FIDEXI pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 600 000 € HT à la charge de la société MF II Narbonne.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 11 mars 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF II Narbonne au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

RÉSIDENCE LES MIMOSAS

Contrat de sous-location entre la Société et la société SAS Résidence Les Mimosas

Votre conseil d'administration du 11 mars 2015 a autorisé la conclusion d'un contrat de sous-location entre la Société et la société SAS Résidence Les Mimosas portant sur les 114 lots à usage de chambre de l'immobilier de Narbonne (11).

Il est précisé que ledit contrat de sous-location sera conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF 11 Narbonne, soit un montant de loyer annuel prévisionnel total de 966 788 € HT à payer par la société Les Mimosas à la Société.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 11 mars 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la Société a facturé un loyer de 662 829,36 € HT à la société Résidence Les Mimosas au titre du contrat de sous-location.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul SIRET, Monsieur Willy SIRET et Monsieur Damien BILLARD.

MF BREST 29

Baux commerciaux entre la Société et la société MF Brest 29

Votre conseil d'administration du 7 avril 2015, après avoir rappelé que la société MF Brest 29 entreprend des travaux d'extension et de rénovation de l'ensemble immobilier de Brest (29), 12 rue Jean Bon Saint André, dans lequel est exploité un EHPAD dénommé « Mer Iroise », a autorisé la conclusion entre la Société et la société MF Brest 29 :

- ◆ pour le bâtiment existant, soit 86 lots à usage de chambre, d'un nouveau bail commercial pour un montant de loyer annuel prévisionnel à payer par la Société, à compter de la signature du bail le 4 mai 2015, de maximum 397 051,00 € HT. Un complément de loyer de maximum 299.530,00 € HT maximum sera versé par le preneur à livraison des travaux de rénovation par la SNC MF BREST 29.
- ◆ pour le bâtiment en extension, soit 14 lots à usage de chambre, un bail commercial pour un montant de loyer annuel prévisionnel à payer par la Société, à compter de la livraison des travaux d'extension, de maximum 132 635 € HT.

Le loyer global pour l'ensemble immobilier sera donc de maximum 829 216 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 7 avril 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société MF Brest 29 a facturé un loyer de 228 003,34 € HT à la Société au titre des baux ci-dessus visés.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

Avenant aux baux commerciaux conclus entre la Société et la société MF Brest 29

Votre conseil d'administration du 6 mai 2015 a autorisé la conclusion d'un avenant aux baux commerciaux conclus entre la Société et la société MF Brest 29 portant sur l'ensemble immobilier

de Brest (29), compte tenu de la décision prise par cette dernière de procéder à la mise en copropriété et à la vente des lots à usage de chambre de ce programme, ayant pour objet de confirmer la volonté du preneur :

- ◆ d'assurer à ses frais et sous sa responsabilité la gestion technique complète de l'immeuble incluant la réalisation des travaux de toute nature portant sur l'immeuble et les installations et équipements le garnissant, de sorte qu'aucune charge de travaux ne sera engagée par le bailleur et imputée au preneur,
- ◆ de renoncer, en tant que de besoin, aux dispositions de l'article R.145-35 du code de commerce qui n'ont pas lieu de s'appliquer, compte tenu du montage opéré.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 6 mai 2015.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF Brest 29

Votre conseil d'administration du 6 mai 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation de 100 lots à usage de chambre de l'établissement de Brest (29) entre la société MF Brest 29 et la société FIDEXI, pour une durée de 18 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant une rémunération globale payée par la société MF Brest 29 au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 2 383 337 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 6 mai 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Brest 29 de 807 464,93 € HT au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Brest 29

Votre conseil d'administration du 6 mai 2015 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Brest, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Brest 29 et la société FIDEXI pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 515 000 € HT à la charge de la société MF Brest 29.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 6 mai 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Brest 29 de 257 500 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

LNA RETRAITE

Contrat de sous-location entre la Société et la société SAS LNA RETRAITE

Votre conseil d'administration du 6 mai 2015 a autorisé la conclusion de deux contrats de sous-location entre la Société et la société SAS Kerinou Santé portant respectivement sur :

- ◆ les 86 lots à usage de chambre de l'immobilier existant de Brest (29), conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF Brest 29, soit un montant de loyer annuel prévisionnel total maximum de 696 581 € HT à payer par la société Kerinou Santé à la Société,
- ◆ les 14 lots à usage de chambre de l'extension de l'immobilier de Brest (29), conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF Brest 29, soit un montant de loyer annuel prévisionnel total de 132 635 € HT à payer par la société Kerinou Santé à la Société.

Il est précisé que la société Kerinou Santé a fait l'objet d'une dissolution anticipée emportant transmission universelle de son patrimoine à la société SAS LNA Retraite, qui s'est substituée à la société Kerinou Santé dans l'exécution du contrat de sous location.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 6 mai 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la Société a facturé un loyer de 541 378,00 € HT à la société LNA Retraite au titre des contrats de sous-location ci-dessus visés.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul SIRET, Monsieur Willy SIRET et Monsieur Damien BILLARD.

MF VANNES 56

Bail commercial entre la Société et la société MF Vannes 56

Votre conseil d'administration du 24 juin 2015 a autorisé la conclusion d'un bail commercial entre la Société et la société MF Vannes 56 portant sur un ensemble immobilier à construire à Vannes (56), rue Jean Martin, dans lequel sera exploité un EHPAD dénommé « Villa Tohannic » pour un montant de loyer annuel prévisionnel maximum à payer par la Société, à compter de la livraison, de 899 000 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 24 juin 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société MF Vannes 56 a facturé un loyer de 13 844,37 € HT à la Société au titre du bail commercial.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

Avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Vannes 56

Votre conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé la conclusion d'un avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Vannes 56 portant sur l'ensemble immobilier de Vannes (56), compte tenu de la décision prise par cette dernière de procéder à la mise en copropriété et à la vente des 94 lots à

usage de chambre de ce programme, ayant pour objet de confirmer la volonté du preneur :

- ◆ d'assurer à ses frais et sous sa responsabilité la gestion technique complète de l'immeuble incluant la réalisation des travaux de toute nature portant sur l'immeuble et les installations et équipements le garnissant, de sorte qu'aucune charge de travaux ne sera engagée par le bailleur et imputée au preneur,
- ◆ de renoncer, en tant que de besoin, aux dispositions de l'article R.145-35 du code de commerce qui n'ont pas lieu de s'appliquer, compte tenu du montage opéré.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 15 septembre 2015.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul SIRET, Monsieur Willy SIRET et Monsieur Damien BILLARD.

Mandat de vente exclusive entre la société FIDEXI et la société MF Vannes 56

Votre conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusif pour l'externalisation de 94 lots à usage de chambre de l'établissement de Vannes (56) entre la société MF Vannes 56 et la société FIDEXI, pour une durée de 18 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant une rémunération globale payée par les acquéreurs au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 1 775 210 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 15 septembre 2015.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Vannes 56

Votre conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Vannes, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Vannes 56 et la société FIDEXI pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 580 000 € HT à la charge de la société MF Vannes 56.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 15 septembre 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Vannes 56 de 290 000€ HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

VILLA TOHANNIC (anciennement LA VILLA BLEUE)

Contrat de sous-location entre la Société et la société Villa Tohannic

Votre conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé la conclusion d'un contrat de sous-location entre la Société et la

société Villa Tohannic portant sur les 94 lots à usage de chambre de l'immobilier de Vannes (56) à compter de sa livraison.

Il est précisé que ledit contrat de sous-location sera conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF Vannes 56, soit un montant de loyer annuel prévisionnel maximum de 899 000 € HT à payer par la société Villa Tohannic à la Société.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 15 septembre 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la Société a facturé un loyer de 597 192,23 € HT à la société Villa Tohannic au titre du contrat de sous-location.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

MF MAINVILLIERS 28

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF Mainvilliers 28

Votre conseil d'administration du 24 juin 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation de 81 lots à usage de chambre de l'établissement de Mainvilliers (28) entre la société MF Mainvilliers 28 et la société FIDEXI, pour une durée de 18 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant une rémunération globale payée par les acquéreurs au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 1 504 856 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 24 juin 2015.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Mainvilliers 28

Votre conseil d'administration du 24 juin 2015 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Mainvilliers, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Mainvilliers 28 et la société FIDEXI pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 600 000 € HT à la charge de la société MF Mainvilliers 28.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 24 juin 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Mainvilliers 28 au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Mandat de vente entre la société MF Mainvilliers 28 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 24 février 2016 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation de 8 lots à usage de locaux d'activité/plateaux techniques médicaux de

l'établissement de Mainvilliers (28) entre la société MF Mainvilliers 28 et la société FIDEXI, pour une durée de 6 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 3 mois, moyennant une rémunération globale payée par la société MF Mainvilliers 28 au profit de la société FIDEXI d'un montant de 59 598 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 24 février 2016.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Mainvilliers 28 au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

MF TALENCE 33

Bail commercial entre la Société et la société MF Talence 33

Votre conseil d'administration du 21 janvier 2015 a autorisé la conclusion d'un bail commercial entre la Société et la société MF Talence 33 portant sur un ensemble immobilier à Talence (33), 62-64 Cours du Maréchal Gallieni dans lequel sera exploité un EHPAD pour un montant de loyer annuel prévisionnel maximum de 787 786 € HT à payer par la Société avec effet à la livraison de l'ensemble immobilier.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 21 janvier 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société MF Talence 33 a facturé à la Société un montant de loyer de 1 380,98 € HT au titre du bail commercial.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

Avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Talence 33

Votre conseil d'administration du 25 février 2015 a autorisé la conclusion d'un avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Talence 33 portant sur l'ensemble immobilier de Talence (33), compte tenu de la décision prise par cette dernière de procéder à la mise en copropriété et à la vente des 85 lots à usage de chambre de ce programme, ayant pour objet de confirmer la volonté du preneur :

- d'assurer à ses frais et sous sa responsabilité la gestion technique complète de l'immeuble incluant la réalisation des travaux de toute nature portant sur l'immeuble et les installations et équipements le garnissant, de sorte qu'aucune charge de travaux ne sera engagée par le bailleur et imputée au preneur,
- de renoncer, en tant que de besoin, aux dispositions de l'article R.145-35 du code de commerce qui n'ont pas lieu de s'appliquer, compte tenu du montage opéré.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 25 février 2015.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul SIRET, Monsieur Willy SIRET et Monsieur Damien BILLARD.

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF Talence 33

Votre conseil d'administration du 25 février 2015 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation de 85 lots à usage de chambre de l'établissement de Talence (33) entre la société MF Talence 33 et la société FIDEXI, pour une durée de 18 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant une rémunération globale payée par les acquéreurs au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 1 556 889 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 25 février 2015.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Talence 33

Votre conseil d'administration du 25 février 2015 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Talence, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Talence 33 et la société FIDEXI pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 500 000 € HT à la charge de la société MF Talence 33.

Votre conseil considère, après examen, que cette convention conclue dans l'intérêt de la Société reste et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 25 février 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Talence 33 au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

RÉSIDENCE TALANSSA

Contrat de sous-location entre la Société et la société Résidence Talanssa (anciennement dénommée Les Jardins de Laurenzanne)

Votre conseil d'administration du 25 février 2015 a autorisé la conclusion d'un contrat de sous-location conclu entre la Société et la société Résidence Talanssa portant sur les 85 lots à usage de chambre de l'immobilier de Talence (33) à compter de sa livraison en 2016.

Il est précisé que ledit contrat de sous-location sera conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF Talence 33, soit un montant de loyer annuel prévisionnel maximum de 787 786 € HT à payer par la société Résidence Talanssa à la Société.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 25 février 2015.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la Société a facturé à la société Résidence Talanssa un montant de loyer de 787 785,64 € HT au titre du contrat de sous-location.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul SIRET, Monsieur Willy SIRET et Monsieur Damien BILLARD.

MF ENNERY 95

Bail commercial entre la Société et la société MF Ennery 95

Votre conseil d'administration du 13 juillet 2016 a autorisé la conclusion d'un nouveau bail commercial entre la Société et la société MF Ennery 95 portant sur l'ensemble immobilier en cours de rénovation à Ennery (95), Avenue Gaston De Levis, dans lequel est exploité un EHPAD dénommé Les Jardins d'Ennery pour un montant de loyer annuel prévisionnel à payer par la Société de 576 005,47 € HT à compter de la signature du bail. Un complément de loyer de 441 468,93 € HT maximum sera versé par la Société à la livraison des travaux de rénovation réalisés par la MF Ennery 95. Le loyer pour l'ensemble sera donc de 1 017 474,41 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 13 juillet 2016.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société MF Ennery 95 a facturé un loyer de 312 897,86 € HT à la Société au titre du bail commercial.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

Avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF Ennery 95

Votre conseil d'administration du 13 septembre 2016 a autorisé la conclusion d'un avenant au bail commercial entre la Société et la société MF Ennery 95 portant sur l'ensemble immobilier d'Ennery (95), compte tenu de la décision prise par cette dernière de procéder à la mise en copropriété et à la vente des 142 lots à usage de chambre de ce programme, ayant pour objet de confirmer la volonté du preneur :

- ◆ d'assurer à ses frais et sous sa responsabilité la gestion technique complète de l'immeuble incluant la réalisation des travaux de toute nature portant sur l'immeuble et les installations et équipements le garnissant, de sorte qu'aucune charge de travaux ne sera engagée par le bailleur et imputée au preneur,
- ◆ de renoncer, en tant que de besoin, aux dispositions de l'article R.145-35 du code de commerce qui n'ont pas lieu de s'appliquer, compte tenu du montage opéré.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 13 septembre 2016.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF Ennery 95

Votre conseil d'administration du 13 septembre 2016 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation de 142 lots à usage de chambre de l'établissement de Ennery (95) entre la société MF Ennery 95 et la société FIDEXI, pour une durée de 18 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant une rémunération globale payée par les acquéreurs au profit de la société FIDEXI d'un montant de 1 968 035,60 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 13 septembre 2016.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Ennery 95

Votre conseil d'administration du 13 septembre 2016 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site d'Ennery, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Ennery 95 et la société FIDEXI pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 630 000 € HT à la charge de la société MF Ennery 95.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 13 septembre 2016.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI a facturé à la société MF Ennery 95 la somme de 630 000 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

PÔLE MÉDICAL D'ENNERY

Contrat de sous-location entre la Société et la société Pôle Médical d'Ennery

Votre conseil d'administration du 13 septembre 2016 a autorisé la conclusion d'un contrat de sous-location conclu entre la Société et la société Pôle Médical d'Ennery portant sur les 142 lots à usage de chambre de l'immobilier d'Ennery (95) à compter de sa livraison.

Il est précisé que ledit contrat de sous-location sera conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF Ennery 95, soit un montant de loyer annuel prévisionnel maximum de 1 017 474,41 € HT à payer par la société Pôle Médical d'Ennery à la Société.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 13 septembre 2016.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la Société a facturé à la société Pôle Médical d'Ennery un loyer de 576 005,08 € HT au titre du contrat de sous-location.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

MF LATRESNE 33

Bail commercial entre la Société et la société MF LATRESNE 33

Votre conseil d'administration du 13 septembre 2016 a autorisé la conclusion d'un bail commercial entre la Société et la société MF LATRESNE 33 portant sur l'ensemble immobilier en cours de construction à LATRESNE (33), 28 chemin de la Matte, dans lequel sera exploité un EHPAD dénommé Villa de Valrose composé de 115 chambres pour un montant de loyer annuel prévisionnel à payer par la Société de 857 604 € HT pour les 115 lots à usage de chambre à compter de la livraison.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 13 septembre 2016.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société MF LATRESNE 33 n'a facturé aucune somme à la Société au titre du bail commercial.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

Avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF LATRESNE 33

Votre conseil d'administration du 19 octobre 2016 a autorisé la conclusion d'un avenant au bail commercial conclu entre la Société et la société MF LATRESNE 33 portant sur l'ensemble immobilier de LATRESNE (33), compte tenu de la décision prise par cette dernière de procéder à la mise en copropriété et à la vente des 115 lots à usage de chambre de ce programme, ayant pour objet de confirmer la volonté du preneur :

- d'assurer à ses frais et sous sa responsabilité la gestion technique complète de l'immeuble incluant la réalisation des travaux de toute nature portant sur l'immeuble et les installations et équipements le garnissant, de sorte qu'aucune charge de travaux ne sera engagée par le bailleur et imputée au preneur,
- de renoncer, en tant que de besoin, aux dispositions de l'article R.145-35 du code de commerce qui n'ont pas lieu de s'appliquer, compte tenu du montage opéré.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 19 octobre 2016.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF LATRESNE 33

Votre conseil d'administration du 19 octobre 2016 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation de 115 lots à usage de chambre de l'établissement de LATRESNE (33) entre la société MF LATRESNE 33 et la société FIDEXI, pour une durée de 18 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant une rémunération globale payée par les acquéreurs au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 1 694 869 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 19 octobre 2016.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF LATRESNE 33 au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF LATRESNE 33

Votre conseil d'administration du 19 octobre 2016 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de LATRESNE, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF LATRESNE 33 et la société FIDEXI pour une durée de 3 ans, renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 520 000 € HT à la charge de la société MF LATRESNE 33.

Votre conseil considère, après examen, que cette convention conclue dans l'intérêt de la Société reste et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 19 octobre 2016.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la société FIDEXI a facturé à la société MF LATRESNE 33 la somme de 520 000 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

RIVE DE GARONNE**Contrat de sous-location entre la Société et la société Rive de Garonne**

Votre conseil d'administration du 19 octobre 2016 a autorisé la conclusion d'un contrat de sous-location entre la Société et la société Rive de Garonne portant sur les 115 lots à usage de chambre du futur immobilier de LATRESNE (33) à compter de sa livraison.

Il est précisé que ledit contrat de sous-location sera conclu aux mêmes clauses et conditions que le bail commercial consenti à la Société par la société MF LATRESNE 33 soit un montant de loyer annuel prévisionnel maximum de 857 604 € HT à payer par la société Rive de Garonne à la Société.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 19 octobre 2016.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la Société n'a facturé aucune somme à la société Rive de Garonne au titre du contrat de sous-location.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

MF BELZ 56**Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF Belz 56**

Votre conseil d'administration du 14 décembre 2016 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation de 40 lots à usage de chambre de l'établissement de Belz (56) dans lequel est exploité l'EHPAD Villa Océane entre la société MF Belz 56 et la société FIDEXI, pour une durée de 12 mois renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de 6 mois, moyennant une rémunération globale payée par les acquéreurs au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 754 636 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 14 décembre 2016.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Caution solidaire de la Société au profit de la société MF Belz 56

Dans le cadre de la prise à bail des 40 lots à usages de chambre de l'établissement Villa Océane par la société Villa Océane auprès de la société MF Belz 56, votre conseil d'administration du 16 novembre 2016 a autorisé la Société à se porter caution solidaire de la SAS Villa Océane au profit du bailleur à raison des loyers, indemnités d'occupation, charges, réparations locatives, impôts, taxes et frais de procédure qui seraient dus par le preneur en vertu de ce bail, étant précisé que l'engagement de caution est limité à un montant égal à vingt-quatre mois de loyers TTC, le loyer annuel étant fixé à un montant maximum de 252 618,93 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen, que cette convention restait conclue dans l'intérêt de la Société et a maintenu l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 16 novembre 2016.

Administrateurs concernés : Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD.

Fait à BORDEAUX et à NANTES

Le 16 avril 2018

Les Commissaires aux Comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY

Christophe ROUSSELI

IN EXTENSO AUDIT

Pierre ROBIN

Responsabilité sociale, environnementale et sociétale

3

3.1	<u>Informations sociales</u>	112	3.3	<u>Informations sociétales</u>	130
3.1.1	Emploi	114	3.3.1	Impact territorial, économique et social de l'activité	130
3.1.2	Organisation du travail	117	3.3.2	Sous-traitance et fournisseurs	135
3.1.3	Relations sociales	118	3.3.3	Loyauté des pratiques	137
3.1.4	Santé et sécurité	120	3.4	<u>Note méthodologique</u>	139
3.1.5	Formations	122	3.5	<u>Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion</u>	140
3.1.6	Égalité de traitement	123			
3.1.7	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT	124			
3.2	<u>Informations environnementales</u>	125			
3.2.1	Politique générale en matière environnementale	125			
3.2.2	Pollution et gestion des déchets	126			
3.2.3	Utilisation durable des ressources	127			
3.2.4	Changement climatique	128			
3.2.5	Protection de la biodiversité	129			

La responsabilité sociétale des entreprises fait écho à la raison d'être de LNA Santé, depuis son origine, au regard de la mission de service d'intérêt général qu'il sert, et de l'implication des professionnels qui y contribuent.



Grandir ensemble

C'est le projet stratégique d'entreprise 2013-2017 de LNA Santé, un projet qui porte une vision partagée rassurante et qui engage chaque partie prenante sur le long terme.

C'est un projet qui donne les axes prioritaires et les outils pour traduire, sur le terrain :

◆ **Une mission commune :**

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

◆ **Des valeurs communes, associées à des principes de management concrets :**

Le respect – La confiance – Le sens du service

L'esprit d'initiative – L'engagement

Sociétal

LNA Santé veille à satisfaire les besoins de santé en concertation avec les acteurs publics et la société civile.

Sa signature « Soigner et prendre soin » mobilise les professionnels de l'entreprise au quotidien (accompagnement personnalisé, actions de prévention, d'information..).

Social

LNA Santé intègre réflexions et actions sur l'épanouissement au travail : sens donné aux actions, valeurs traduites au quotidien, contenu et cadre de travail, formation et évolution, diversité, santé et sécurité.

Économie

LNA Santé propose un modèle à valeur humaine ajoutée, au sein duquel expertise, contribution sociale et économique se conjuguent pour garantir :

- ◆ La qualité des soins et du cadre de prise en charge pour mieux vivre les moments de fragilité.
- ◆ L'évolution et la pertinence des réponses de santé par une capacité à expérimenter et innover.
- ◆ La recherche d'optimisation des ressources et dépenses publiques.

Environnemental

LNA Santé dispose d'équipes expérimentées pour construire et rénover ses établissements : une maîtrise qui permet d'intégrer les nouvelles normes et de proposer des lieux de vie harmonieux, sains et économes en ressources naturelles.

LNA Santé aborde avec curiosité, pragmatisme et humilité les démarches de développement durable qui sont l'affaire de tous et admet le questionnement permanent des pratiques pour adopter une position d'amélioration continue.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 V du Code de commerce, figurent ci-après les informations sur les actions menées et les orientations prises par LNA Santé pour prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité et remplir ses engagements sociétaux en faveur du développement durable :

- ◆ période de reporting : la période de reporting est l'année civile, du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2017 ;
- ◆ périmètre de reporting :
 - ◆ les politiques, initiatives et actions sont communiquées sur le périmètre Groupe,
 - ◆ pour la première année, les informations chiffrées communiquées sur certains indicateurs sociaux incluent les quatre établissements de LNA Santé localisés en Belgique,
- ◆ il convient de préciser que le siège social a également été inclus dans le périmètre RSE pour certains indicateurs sociaux,
- ◆ de plus, conformément à la procédure de reporting, les établissements intégrés au cours de l'exercice ne sont pas inclus au périmètre de reporting, ce afin de déployer le processus de reporting en vue de leur inclusion l'exercice suivant,
- ◆ par conséquent, le périmètre RSE 2017 sur lequel les informations chiffrées sont communiquées correspond, sauf mention spécifique, à la totalité des établissements consolidés sur le périmètre financier ;
- ◆ les informations publiées ci-après ont été fournies sous la responsabilité des différents établissements et des services du siège en charge ou calculées à partir de données fournies par ces mêmes contributeurs ou tiers externes. Les éventuelles précisions ou spécificités méthodologiques sont mentionnées dans la note méthodologique en fin de la partie RSE et, le cas échéant, au regard des informations publiées.

3.1 INFORMATIONS SOCIALES

La mission de la direction des ressources humaines du Groupe est de **créer les conditions pour que l'ensemble des collaborateurs du Groupe exercent leur métier avec professionnalisme, motivation et respect des valeurs de l'entreprise.**

Pour remplir cette mission, elle s'appuie sur 4 pôles et une cellule support transversale, au service des établissements du Groupe.

1 LE PÔLE PAIE ET ADMINISTRATION DU PERSONNEL

La finalité de ce pôle est de **payer les salariés conformément à la réglementation et de sécuriser administrativement la relation de travail des salariés au sein du Groupe de leur entrée à leur sortie.**

Les collaborateurs de ce pôle sont en lien direct et quotidien avec les établissements pour mener à bien leur mission et utilisent des logiciels spécialisés pour la gestion de la paie, des plannings et des contrats de travail (SAP HR et Octime).

2 LE PÔLE RELATIONS SOCIALES

La finalité de ce pôle est de **maîtriser les risques sociaux au niveau du Groupe, de contribuer à construire et déployer la politique sociale, et d'entretenir un dialogue social constructif.**

Avec l'appui des avocats-conseils, les collaborateurs de ce pôle alternent entre dossiers spécifiques d'un établissement et dossiers collectifs concernant un périmètre d'établissements.

3 LE PÔLE FORMATION ET MÉTIERS

La finalité de ce pôle est de **développer les outils facilitant la GPEC⁽¹⁾ et en particulier la formation professionnelle.**

Les projets menés par ce pôle doivent permettre d'améliorer année après année les compétences et la qualité de vie au travail des collaborateurs du Groupe.

Une école de formation interne est pilotée et coordonnée au sein de ce pôle, avec notamment l'animation de plus de **40 formateurs** répartis dans les établissements du Groupe.

4 LE PÔLE RH OPÉRATIONNEL

La finalité de ce pôle est de **conseiller et d'agir en partenaire généraliste RH de proximité dans une dynamique de performance opérationnelle et d'amélioration continue de la politique RH.**

La proximité souhaitée passe avant tout par une présence très forte sur le terrain, aux côtés des directeurs d'établissement, directeurs d'exploitation et directeurs opérationnels et en contact avec les salariés des différents métiers.

Les collaborateurs du pôle interviennent sur des périmètres géographiques dédiés, et l'un d'entre eux est spécialisé sur les missions de reprise d'établissement, enjeu clé pour le Groupe.

Les directeurs d'établissements sont régulièrement associés à la réflexion sur le développement de la politique RH du Groupe, notamment *via* des Groupes de travail transversaux.

(1) Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

5 LA CELLULE SUPPORT TRANSVERSALE

Sa finalité est, de manière générale, de faciliter le fonctionnement de la DRH dans son ensemble et les synergies entre les différents pôles, et plus particulièrement de coordonner la fonction RH de proximité pour les près de 190 collaborateurs du siège social.

La cellule, directement rattachée à la directrice des ressources humaines, est en capacité d'accélérer la remontée d'information et les prises de décision, toujours dans le sens de la mission globale de la DRH : **créer les conditions pour que l'ensemble des collaborateurs du Groupe exercent leur métier avec professionnalisme, motivation et respect des valeurs du Groupe.**

L'organisation du travail dans les établissements

Elle est mise en œuvre dans chaque établissement selon les principes de fonctionnement éprouvés au sein du Groupe et répondant aux caractéristiques suivantes :

- ◆ organisation des tâches et des fonctions au sein d'unités ou d'équipes constituées à une taille humaine, facilitant au quotidien les pratiques de management ;
- ◆ définition et attribution claire des responsabilités ;
- ◆ responsabilisation du personnel d'encadrement dans son rôle d'animation et de coordination ;
- ◆ délégation et gestion des dispositifs de contrôle.

Les plannings de travail sont définis en fonction de principes de prise en charge axés sur la qualité des soins et la bientraitance ; la prise en compte des besoins des patients et résidents est la priorité.

Le partage de la culture d'entreprise, des valeurs, et le développement de la cohésion des équipes sont des enjeux essentiels pour garantir la qualité du service apporté à nos résidents et patients dans la durée. Cela passe notamment par l'organisation de temps de rencontre favorisant les échanges interprofessionnels :

- ◆ des journées métiers permettent aux professionnels des établissements de se retrouver entre pairs, d'échanger sur leur pratique du métier, ses évolutions et ses enjeux. Ce sont également des moments propices à la diffusion de bonnes pratiques, au développement d'initiatives et au travail en mode collaboratif sur des projets transversaux ;
- ◆ des séminaires nationaux et régionaux rythment l'année et sont garants de la fluidité de l'information au sein du Groupe. Leur organisation, alternant réunions d'information et ateliers de développement, permettent de partager les enjeux et la stratégie de l'entreprise mais aussi de susciter les initiatives prometteuses, le tout dans un esprit convivial et bienveillant.

Les principes de management

La politique RH est ancrée sur cinq principes de management :

- ◆ **respecter** : se montrer exemplaire, savoir être humble, et se remettre en question, être ouvert aux échanges et faire preuve de transparence ;

- ◆ **donner du sens et servir** : dessiner une vision et la partager, fixer un cap et des objectifs concrets et pragmatiques et les expliquer à chaque niveau, se mettre à disposition de l'autre et servir le projet ;
- ◆ **jouer collectif** : travailler en équipe, localement et au sein du Groupe, accepter des regards différents, croiser et partager des expériences et expertises ;
- ◆ **entreprendre** : s'engager pour innover et améliorer la performance en continu, agir avec enthousiasme, sincérité et courage pour tenir ses responsabilités, trouver l'équilibre entre agilité locale et bonnes pratiques Groupe ;
- ◆ **manager dans la durée** : garder l'équilibre entre pérennité et agilité, valoriser et faire progresser les équipes par un management attentif, adapté et individualisé.

Veiller à ce que l'ensemble des managers, tant au siège qu'au niveau des directions d'établissements, partagent et transmettent une **culture managériale responsable et humaniste** est l'une des volontés fortes du Groupe.

Pour développer cette culture managériale et les savoir-faire afférents, le Groupe a développé un programme de formation pour tous les managers : directeurs comme chefs de service de proximité.

Outre la qualité des intervenants, la valeur ajoutée de ce cursus réside dans :

- ◆ la complémentarité des outils proposés, permettant d'envisager les situations de management sous des angles complémentaires ;
- ◆ son animation en mode pluridisciplinaire (regroupant différentes fonctions managériales, des établissements et du siège) permettant d'apprendre, de se questionner, de progresser ensemble ;
- ◆ la programmation de modules séquentiels permettant une progression sur 6 à 12 mois.

Ces parcours contribuent à créer une cohésion et un esprit d'équipe qui, malgré la distance géographique, est propice aux échanges, au soutien mutuel dans la durée et au développement dans la culture de Groupe.

Parcours de formation management « chefs de service »

Il s'agit d'un **parcours de formation pragmatique et opérationnel** destiné aux **managers de proximité** (chefs de service établissements et siège) et dans lequel les directions peuvent inscrire les **collaborateurs** pour lesquels elles constatent un **besoin de repères structurants pour être pleinement à l'aise et performants** dans leurs fonctions.

L'**intégration** d'un **nouveau chef de service** et/ou une **entrée en fonction** étant cruciale, l'inscription **des nouvelles recrues** ou **nouveaux promus** sur ce parcours est fortement encouragée.

Les trois modules complémentaires, échelonnés sur 5 à 6 mois, permettent aux managers de premier niveau (chefs de service) de prendre du recul sur leurs attributions et leurs modes de fonctionnement en leur donnant des outils simples et opérationnels pour les aider dans leurs actions quotidiennes auprès de leurs équipes.

Parcours de formation management « directions »

Conçu pour permettre aux directions (d'établissements, et de services du siège) d'asseoir et de développer leur leadership, ce

parcours combine :

- ◆ un accompagnement individualisé en démarrage du cursus, pour permettre à chaque participant de prendre du recul et de préciser ses objectifs de développement ;
- ◆ des formations en salle, permettant de travailler sur des outils innovants et des techniques utilisées en coaching et en relation d'aide, pour faire grandir leur équipe de chefs de service ;
- ◆ de façon optionnelle, un coaching individuel pour accélérer leur développement, surmonter des difficultés ou affiner leur stratégie.

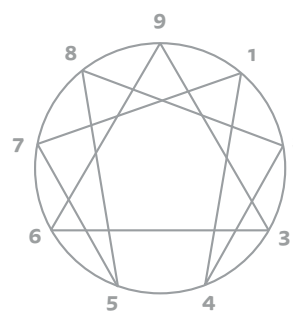
Formations « perfectionner ses compétences managériales grâce à l'Ennéagramme » (niveau 1 et niveau 2)

Cette formation, tout à fait complémentaire des parcours « management » destinés aux chefs de services et directions, s'appuie sur un outil de développement personnel et permet une meilleure connaissance de soi et une ouverture sur l'autre, pour mieux communiquer et interagir ensemble.

L'ennéagramme est un outil de décryptage de ses propres modes de fonctionnement. Utilisé dans un esprit de prise de recul et d'ouverture (sans « catégoriser » ni soi-même ni les autres), il peut se révéler un outil précieux dans la communication et le management.

Proposé à l'ensemble des managers du Groupe de façon transversale, ce programme, animé par un Docteur en médecine intervenant depuis environ 25 ans en tant que formateur sur l'outil, apporte des clés de lecture propices à un climat de bienveillance et de coopération.

Les apports de l'ennéagramme :



- ◆ communiquer en ayant la certitude de comprendre et d'être compris ;
- ◆ identifier ce qui peut motiver ou décourager ;
- ◆ agir en conséquence avec plus de flexibilité et de créativité ;
- ◆ prendre conscience des souffrances et des potentialités propres aux personnes de son entourage (professionnel). À partir de là, pouvoir apprécier leur différence ;
- ◆ pouvoir les aider à développer les aspects les plus positifs de leur personnalité.

En 2017, une centaine de managers ont été formés sur au moins l'une de ces formations au management.

La responsabilisation de chaque collaborateur et la reconnaissance de sa contribution au projet d'entreprise, le partage des principes de management, la diffusion d'outils communs, l'échange inter-établissement et pluridisciplinaire autour des pratiques de management sont l'une des clés d'un management cohérent, s'inscrivant dans la durée sur un mode d'amélioration continue.

**La démarche sens du service
(section médico-sociale)**

Issue d'une réflexion née il y a quelques années, la démarche sens du service représente un projet fédérateur ayant pour objectif de rendre l'ensemble des collaborateurs, quels que soient leurs métiers, acteurs de l'amélioration de la qualité de service dans nos résidences. Dans la continuité de la démarche Bientraitance, et dans la lignée des valeurs de l'entreprise, le Sens du Service va encore plus loin en abordant une réflexion commune aussi bien sur le service aux résidents que sur les modes de management existants et les responsabilités que chaque collaborateur exerce au quotidien.

Pour répondre à la promesse faite aux clients, la condition *sine qua non* est de disposer, dans un environnement de travail privilégié et exigeant, d'un management engagé et responsable qui est disponible et à l'écoute au quotidien, qui accompagne chacun dans son parcours, organise la coopération en équipe pluridisciplinaire et recherche une qualité de vie au travail optimale. En somme, augmenter le bien-être des résidents et augmenter le bien-être des collaborateurs sont deux actions interdépendantes.

Tout collaborateur peut donc faire partie d'une équipe afin de travailler et de réfléchir sur les moments clés aussi bien à la fois en termes de service que de management, réaliser des diagnostics (équivalent à un état des lieux) et proposer des actions parfois simples, parfois innovantes, souvent fédératrices, toujours bienveillantes. Chaque établissement personnalise cette démarche en fonction de ses particularités, de ses aspirations,

l'important étant que l'ensemble des collaborateurs œuvre pour un but commun, du simple geste quotidien à l'ambition générale de soigner et prendre soin.

La démarche, déployée ou en cours de déploiement sur l'ensemble des résidences de LNA Santé, nécessite en termes de formation :

1. deux jours de formation pour la direction de l'établissement et un binôme (collaborateur de l'établissement) ;
2. un jour de formation pour les chefs de service, afin qu'ils soient en capacité d'impulser une réelle dynamique dans les équipes ;
3. deux jours de formation pour les membres du comité bientraitance, instance qui, dans la durée, sera animatrice et garante de la continuité de la démarche.

La gestion des recrutements

La politique de recrutement couvre un spectre large de métiers et de fonctions dans les filières médicales, hôtelières, administratives et les services techniques. Elle s'attache à se doter des meilleures compétences et attitudes dans l'objectif d'améliorer en continu la prise en charge des résidents et des patients accueillis.

Les établissements recherchent en permanence du personnel soignant qualifié, tel que des infirmier(ère)s diplômé(e)s d'État, aides-soignant(e)s, kinésithérapeutes, médecins spécialisés, et ce dans un contexte national de pénurie de personnel soignant qui induit un turn-over important de ces personnels.

Les valeurs fondatrices du Groupe, l'organisation du travail en petites unités pour servir le projet de vie et le projet de soins propres à chaque établissement, la taille du Groupe, sa réputation professionnelle et la visibilité du projet Groupe constituent des atouts importants pour conduire et réussir les actions de recrutement.

La gestion des carrières et des formations

Cf. partie 3.1.5.1 sur les politiques mises en œuvre en matière de formation.

3.1.1 Emploi

Les résidences médicalisées et les établissements de santé sont de véritables acteurs économiques locaux, créateurs d'emplois stables et non délocalisables. Les besoins en accompagnement et en soins qui s'intensifient d'année en année, du fait de l'évolution démographique et sociétale, offrent une vision à long terme et de réelles perspectives de carrières.

Il est à noter que les établissements sanitaires et médico-sociaux ont recours de manière significative aux CDD. En effet, les équipes soignantes et le personnel infirmier doivent être présents 24 h/24 auprès des résidents et des patients au sein des établissements afin de garantir une prise en charge certaine et de qualité. Lors des absences des titulaires pour des raisons diverses (congés payés,

maladies, autres...), le recours aux CDD est donc indispensable. De plus, concernant le personnel soignant et le personnel hôtelier notamment, les métiers sont très physiques et les accidents du travail sont plus nombreux que dans d'autres branches d'activité. Ainsi, dans ces situations, l'établissement doit également faire appel à des CDD.

Le recours aux CDD dans les établissements est donc significatif du fait des spécificités des secteurs d'activités concernés.

Ainsi, afin de rendre les indicateurs lisibles, il a été jugé non pertinent d'intégrer les CDD dans les indicateurs liés aux mouvements d'effectif (embauches/fins de contrats).

Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique

3.1.1.1 RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR RÉGION

Régions	Effectifs au 31/12/17	Effectifs au 31/12/16
Auvergne Rhône-Alpes	318	313
Bretagne	478	508
Centre Val de Loire	643	638
Hauts de France	238	229
Île-de-France	1 697	1 656
Normandie	122	86
Nouvelle Aquitaine	337	311
Occitanie	136	133
PACA	836	835
Pays de la Loire	759	544
Sous-total France	5 564	5 253
Sous-total Belgique	459	N/A
TOTAL GÉNÉRAL	6 023	5 253

En 2017, les effectifs sont présentés avec les données du siège social (région Pays de la Loire) et des établissements situés en Belgique (cf. note méthodologique).

LNA Santé développe une politique d'emploi active sur l'ensemble de ses territoires d'implantation, sur un panel étendu de métiers. Le Groupe prête une attention particulière à l'accès à l'emploi des jeunes en proposant des parcours d'intégration adaptés, qualifiants et offrant des perspectives d'évolution motivantes.

De plus, il convient de préciser que les établissements situés en France ont eu recours au personnel intérimaire sur l'exercice 2017 pour un total de 24 337 heures (soit environ 10 000 heures de moins en 3 ans).

3.1.1.2 RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR SEXE ET ÂGE

Classes d'âge	Féminin	Masculin	Total général
< ou = à 26 ans	11,2 %	1,7 %	12,9 %
26 à 35 ans	24,9 %	4,5 %	29,5 %
36 à 45 ans	20,4 %	4,3 %	24,7 %
46 à 55 ans	17,9 %	4,0 %	21,9 %
56 à 60 ans	6,3 %	1,5 %	7,8 %
> 60 ans	2,2 %	1,0 %	3,2 %
TOTAL GÉNÉRAL	82,9 %	17,1 %	100,0 %

L'effectif du Groupe se caractérise par une population jeune et féminine. Les femmes représentent 83 % des effectifs au 31 décembre 2017. Les plus de 60 ans représentent 3,2 % des effectifs et les moins de 26 ans 12,9 %.

3.1.1.3 RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR SEXE ET RÉGION

Régions	Féminin	Masculin	Total général
Auvergne Rhône-Alpes	4,2 %	1,0 %	5,3 %
Bretagne	6,9 %	1,1 %	7,9 %
Centre Val de Loire	9,2 %	1,5 %	10,7 %
Hauts-de-France	3,4 %	0,6 %	4,0 %
Île-de-France	23,3 %	4,8 %	28,2 %
Normandie	1,8 %	0,2 %	2,0 %
Nouvelle Aquitaine	5,0 %	0,6 %	5,6 %
Occitanie	1,9 %	0,3 %	2,3 %
PACA	11,7 %	2,2 %	13,9 %
Pays de la Loire	9,5 %	3,1 %	12,6 %
Sous-total France	76,9 %	15,5 %	92,4 %
Sous-total Belgique	6,0 %	1,6 %	7,6 %
TOTAL GÉNÉRAL	82,9 %	17,1 %	100,0 %

La part la plus importante de l'effectif de LNA Santé se situe en Région Île-de-France (28,2 %) suivie de la région PACA (13,9 %). Ils représentent à eux deux quasiment la moitié de l'effectif global. La Belgique représente 7,6 % de l'effectif global du Groupe.

Embauches et licenciements

3.1.1.4 RECRUTEMENTS EN CDI

	Recrutements en CDI (personnes physiques)			
	2017		2016	
Filière soignant	735	62 %	762	65 %
Filière administratif et services techniques	155	13 %	102	9 %
Filière hébergement et vie sociale	304	25 %	315	27 %
TOTAL	1 194	100 %	1 179	100 %

3.1.1.5 FINS DE CONTRATS EN CDI

	À L'INITIATIVE DU SALARIE			À L'INITIATIVE DE L'EMPLOYEUR			AUTRES	
	Démissions	Départs à la retraite	Ruptures période d'essai	Licenciements	Ruptures période d'essai	Mise à la retraite	Ruptures conv.	Autres
Filière soignant	402	29	74	81	51	0	68	1
Filière admin. et services tech.	43	6	6	17	15	0	35	1
Filière héb. et vie sociale	108	14	24	88	29	1	33	2
Sous-totaux	553 (49 %)	49 (4 %)	104 (9 %)	186 (17 %)	95 (8 %)	1 (0,1 %)	136 (12 %)	4 (0,4 %)
TOTAL	1 128 (100 %)							

1 128 sorties du périmètre sont comptabilisées sur l'exercice 2017 ainsi que 195 transferts (mutations en interne incluant les fusions de sociétés).

Sur l'exercice 2016, il y a eu 1 057 sorties du périmètre ainsi que 45 transferts.

Sur l'année 2017, le Groupe compte une création nette de 66 emplois.

3.1.1.6 RÉMUNÉRATIONS ET ÉVOLUTIONS

LNA Santé propose un système de rémunération incitatif valorisant les compétences dans le cadre des parcours professionnels internes qui offrent aux collaborateurs la possibilité de continuer à se former tout au long de leur carrière.

Le Groupe cherche à développer les compétences et les qualités de chaque professionnel qui exerce son métier dans un des établissements ou au siège social en :

- ◆ donnant du sens à son activité professionnelle en participant à un projet d'entreprise centré sur le résident ou le patient, et en partageant des valeurs humaines fortes, vecteur à la fois de relations sociales, de développement personnel et de bien-être au travail ;
- ◆ reconnaissant à chaque collaborateur un domaine de responsabilités pour agir au service du projet ;

- ◆ disposant des moyens matériels (immobiliers, outils de travail), et humains (effectifs, management de proximité, services experts mutualisés au siège et en établissement avec les référents) appropriés qui permettent d'exercer son métier dans de bonnes conditions ;
- ◆ développant une politique de formation ambitieuse : formation diplômante (AS, AMP, IDE), formation Bienveillance, formations au management, formations-tutorat pour chaque nouvel arrivant. ;
- ◆ offrant des possibilités d'évolution multiples (changer de métier, évoluer, devenir formateur ou référent, participer à des chantiers transversaux..).

Il est à noter que le salaire médian pour 2017 s'élève à 1 877 euros contre 1 863 euros en 2016 (+ 0,75 %) ⁽¹⁾.

3.1.2 Organisation du travail

3.1.2.1 RÉPARTITION CDI/CDD/CONTRATS SPÉCIFIQUES

Contrats	Effectifs au 31/12/2017		Effectifs au 31/12/2016	
	Effectifs	%	Effectifs	%
CDD	814	13,5 %	688	13,1 %
CDI	5 175	85,9 %	4 535	86,3 %
Contrat spécifique	34	0,6 %	30	0,6 %
TOTAL GÉNÉRAL	6 023	100 %	5 253	100,0 %

3.1.2.2 RÉPARTITION TEMPS PLEIN/TEMPS PARTIEL

Temps	Effectifs au 31/12/2017		Effectifs au 31/12/2016	
	Effectifs	%	Effectifs	%
Temps partiel	1 702	28,3 %	1 463	27,9 %
Temps plein	4 321	71,7 %	3 790	72,1 %
TOTAL GÉNÉRAL	6 023	100,0 %	5 253	100,0 %

3.1.2.3 ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN DES EFFECTIFS ⁽²⁾

Contrats	ETP moyen		
	France		Belgique
	2017	2016	2017
CDD arrivée CDI	84	56	
CDD surcroît activité	79	87	42
CDI	4 348	4 020	294
TOTAL GÉNÉRAL	4 512	4 163	335

(1) Exclusion du siège et des établissements belges (voir note méthodologique).

(2) Distinction France/Belgique impérative car 1 ETP en France = 35 h et 1 ETP en Belgique = 38 h.

3.1.2.4 LE TAUX D'ENCADREMENT

Le taux d'encadrement se calcule en réalisant le ratio équivalent temps plein/nombre de places et lits exploités.

	France		Belgique
	2017	2016	2017
ETP moyen	4 293	4 129	335
Nombre de places/lits exploités	6 464	6 390	555
TOTAL	0,66	0,65	0,60

Le taux d'encadrement au sein de LNA Santé est donc de 0,66 ETP/nombre de lits et places ⁽¹⁾ en 2017 au sein des établissements français. Il atteste de la qualité offerte dans la prise en charge des résidents grâce à un encadrement de proximité élevé, au-dessus de la moyenne du secteur.

Point de vigilance : les ETP en Belgique correspondent à une durée de travail hebdomadaire de 38 h ce qui explique que le ratio affiché soit plus faible que le ratio français.

3.1.2.5. ABSENTÉISME

Le taux d'absentéisme correspond aux heures d'absence rapportées aux heures qui auraient dû être travaillées sur une période donnée.

Le calcul est réalisé sur les effectifs en CDI et en CDD.

Les absences prises en compte sont les maladies, les accidents du travail, les mi-temps thérapeutiques, les maladies professionnelles et les absences injustifiées.

Le taux d'absentéisme restreint au sein de LNA Santé est de 8,72 % en 2017 contre 8,40 % en 2016 et 9,28 % en 2015.

3.1.3 Relations sociales

3.1.3.1 ORGANISATION DU DIALOGUE SOCIAL

LNA Santé entretient un dialogue social ouvert, constructif et respectueux des valeurs qui fondent son identité : respect, sens du service, confiance, esprit d'initiative et engagement.

1. Les instances pour les établissements du secteur médico-social (EHPAD)

Une UES (unité économique et sociale) regroupe les EHPAD du Groupe (hors les EHPAD des pôles).

Le comité d'entreprise (CE) de l'UES permet une représentation commune à tous les établissements de l'UES : celui-ci est constitué de membres élus et représentants syndicaux (RS) :

- ◆ le siège du CE UES est basé à Vertou avec des réunions plénières mensuelles qui se déroulent à Vertou et occasionnellement à Paris ;
- ◆ le CE a pour principale mission de débattre des sujets généraux touchant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise (notamment les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail, les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle...);
- ◆ le CE gère les activités sociales et culturelles ;
- ◆ la délégation du personnel au CE est composée :
 - ◆ de membres élus titulaires et suppléants, élus par les salariés ;

- ◆ de représentants syndicaux au CE UES nommés par leur organisation syndicale. Ils ont vocation à assister aux réunions durant lesquelles ils disposent d'une voix consultative. Ils peuvent donc exprimer librement leurs avis lors des réunions, mais ne disposent pas du droit de vote.

Les délégués syndicaux centraux au niveau de l'UES sont désignés par des syndicats représentatifs. C'est par leur intermédiaire que les syndicats font connaître à l'employeur leurs revendications ou propositions et négocient les accords collectifs au niveau de l'UES.

Les délégués du personnel sont propres à chaque établissement dont l'effectif est supérieur à 11 salariés ETP et ayant eu des candidats.

Les délégués du personnel portent les réclamations individuelles ou collectives des salariés relatives aux salaires, à l'application du Code du travail et des autres dispositions légales concernant la protection sociale, à la santé et à la sécurité, ainsi qu'aux conventions et accords applicables dans l'établissement.

Les comités d'hygiène sécurité et conditions de travail (CHSCT) sont également propres à chaque établissement dont l'effectif est supérieur à 50 salariés ETP et ayant eu des candidats.

- ◆ Le CHSCT veille à l'application des textes en matière d'hygiène, sécurité et conditions de travail ;
- ◆ Le CHSCT participe à l'amélioration de la protection de la santé, de la sécurité et des conditions de travail.

(1) L'indicateur du « nombre de lits et places exploités » intègre les activités d'hébergement permanent, hébergement temporaire, les places d'hospitalisation complète, d'hospitalisation de jour et à domicile.

2. Les instances pour les établissements du secteur sanitaire (SSR, HAD) ainsi que les EHPAD des pôles appartenant à la société LNA ES

Le comité central d'entreprise (CCE) est composé des représentants élus par les membres des comités d'établissement parmi leurs membres.

- ◆ Le CCE a des fonctions apparentées à celles du CE. Il exerce plus particulièrement les attributions économiques qui concernent la marche générale de l'entreprise et qui excèdent les limites des pouvoirs des chefs d'établissement.
- ◆ Le CCE se réunit au moins une fois tous les six mois au siège ou à Paris. Il peut tenir des réunions exceptionnelles à la demande de la majorité de ses membres.

Les comités d'établissement sont propres à chaque établissement.

De même, **les délégués du personnel et les comités d'hygiène sécurité et conditions de travail** sont également propres à chaque établissement.

Les représentants syndicaux sont :

- ◆ soit désignés au niveau des établissements : délégués syndicaux établissement, représentants section syndicale ;
- ◆ soit désignés au niveau de l'entreprise LNA ES : délégués syndicaux centraux, représentant syndical au CCE.

3. Les instances pour les autres sociétés

Des comités d'entreprise sont mis en place dans les sociétés dont l'effectif est supérieur à 50 ETP et ayant eu des candidats.

Des délégués du personnel sont mis en place dans les sociétés dont l'effectif est supérieur à 11 ETP et ayant eu des candidats.

Des délégations unique du personnel (DUP) sont mises en place dans certaines sociétés dont l'effectif est inférieur à 300 ETP. Dans ce cas, les attributions respectives du CE, des DP voire du CHSCT sont exercées par une seule et même délégation du personnel, composée des DP élus.

Des CHSCT sont mis en place dans les sociétés dont l'effectif est supérieur à 50 ETP et ayant eu des candidats.

Les représentants syndicaux (délégués syndicaux, représentants de section syndicale) sont désignés, le cas échéant, au niveau de chaque société.

3.1.3.2. RESPECT DE LA LIBERTÉ D'ASSOCIATION, DU DROIT DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Cf. partie 3.1.3.1 sur l'organisation du dialogue social

3.1.3.3. BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS

Au sein de l'UES de LNA Santé et de la société LNA ES plusieurs accords collectifs ou plans d'action ont été signés au cours des dernières années au sein des établissements français, contribuant ainsi à structurer la politique de rémunération, l'organisation du temps de travail et à partager avec les partenaires sociaux, une démarche volontariste en matière de qualité de vie au travail, de prévention des risques et d'égalité professionnelle au sens large.

Le Groupe poursuit une politique volontariste en matière de dialogue social.

En matière de rémunération, de temps de travail et de partage de la valeur ajoutée :

- ◆ accords collectifs en vigueur au sein de l'UES :
 - ◆ accord relatif au temps de travail signé le 9 mars 2015 et son avenant n° 1 signé le 29 mars 2016,
 - ◆ accord NAO⁽¹⁾ signé le 11 avril 2017,
 - ◆ accord d'intéressement signé le 9 juin 2015 et ses avenants améliorant le dispositif signés le 29 mars 2016 et le 11 avril 2017 ;
- ◆ accords collectifs en vigueur au sein de la société LNA ES :
 - ◆ accord social cadre (notamment relatif au temps de travail) signé le 17 mars 2015 et son avenant n° 1 signé le 29 mars 2017,
 - ◆ accord NAO signé le 29 mars 2017,
 - ◆ accord d'intéressement 2016-2018 signé le 30 mars 2016 et révisé le 29 mars 2017,
 - ◆ avenant à l'accord de participation signé le 21 juin 2016.

Des négociations sont également menées au sein des autres entités du Groupe pour poursuivre le déploiement de la politique sociale LNA Santé. En 2017 plusieurs accords et avenants ont ainsi été conclus afin de mieux associer les collaborateurs à la performance de leur entreprise :

- ◆ accord d'intéressement de la société LNA HAD Haute-Savoie Sud signé le 1^{er} juin 2017 récépissé DIRECCTE ;
- ◆ accord d'intéressement de la société Clinique de Bazincourt et son avenant n° 1 signé le 14 juin 2017 ;
- ◆ accord d'intéressement de la société LNA HAD Centre signé le 23 juin 2017.

En matière de qualité de vie au travail et d'égalité professionnelle au sens large

La direction et les organisations syndicales de l'UES, de LNA ES, du Pôle Médical d'Ennery et de la Clinique de Bazincourt ont signé fin 2016 et courant 2017 des accords sur les thématiques de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle.

Les accords collectifs signés au terme de ces échanges prévoient le déploiement de nombreuses actions au bénéfice des collaborateurs pour les trois prochaines années. Ils s'inscrivent naturellement dans le projet du Groupe et ses valeurs : le respect, le sens du service, la confiance, l'esprit d'initiative et l'engagement.

Les thématiques de ces accords sont :

- ◆ le partage de la culture d'entreprise, un bon équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et la prévention des risques professionnels qui concourent directement à l'amélioration de la qualité de vie au travail ;
- ◆ la promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle au sein des équipes quels que soient les origines, les convictions, le sexe, l'âge ou l'éventuel handicap des collaborateurs.

Sur le détail des mesures :

En matière de qualité de vie au travail : cf. partie 3.1.4 Santé et sécurité

En matière de diversité et d'égalité professionnelle : cf. partie 3.1.6 Égalité de traitement.

(1) Négociation annuelle obligatoire.

3.1.4. Santé et sécurité

3.1.4.1. CONDITIONS DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Une démarche globale de développement de la qualité de vie au travail

« Soigner et prendre soin » est la mission qui fédère l'ensemble des établissements du Groupe LNA Santé. Prendre soin de la santé, du bien-être de ses collaborateurs qui, chaque jour, travaillent sur des métiers exigeants, nécessitant professionnalisme et bienveillance, est une préoccupation majeure de la direction de l'entreprise et de chacun des établissements qui la composent.

Afin de permettre à ces professionnels d'exercer leur métier tout en préservant leur santé, leur équilibre, et leur envie de s'impliquer au service de la santé des patients et résidents, LNA Santé a initié une démarche « qualité de vie au travail ».

L'ambition du Groupe est, notamment, de pouvoir agir en amont, par le biais de la formation et de la prévention, avec l'objectif de réduire significativement le nombre d'accidents du travail, et de préserver la santé et l'intégrité physique et morale des salariés.

Aussi, plusieurs accords sont en cours d'application afin de structurer et formaliser une démarche ambitieuse d'amélioration de la qualité de vie au travail pour les prochaines années en s'appuyant sur :

- ◆ des principes fondamentaux partagés par la direction comme par les organisations syndicales ;
- ◆ la valorisation et la pérennisation des actions déjà initiées ;
- ◆ des actions communes tout en laissant l'autonomie nécessaire aux établissements pour s'approprier localement cette démarche.

Parmi les actions déployées au cours des trois prochaines années en matière de QVT ⁽¹⁾, figurent :

- ◆ des temps d'intégration et d'accueil renforcés : parcours, temps collectif, livret d'accueil ;
- ◆ des engagements forts pour la formation et le développement des compétences : PRAP ⁽²⁾, management, bientraitance et principe de symétrie des attentions, travailleurs de nuit, mise en place de l'e-learning ;
- ◆ plus de communication et de dialogue pour mieux comprendre les enjeux stratégiques : réunions d'information des équipes, enquête de satisfaction, développement des journées métiers et journal interne ;
- ◆ de nouveaux moyens au service de la prévention des risques professionnels : équipements d'aide à la manipulation, gestion des situations de violence et de crise, campagne contre les accidents du travail et tenues plus confortables ;
- ◆ la reconnaissance du travail et la promotion de bonnes pratiques : charte des temps, utilisation raisonnée du numérique, principes de réunion ;
- ◆ des évolutions organisationnelles : temps d'échanges opérationnels pour favoriser l'implication, soutien à la reprise après longue absence et pose équilibrée des congés payés.

(1) Qualité de vie au travail.

(2) Prévention des risques liés à l'activité physique.

Les engagements se traduisent également sur le terrain par des actions concrètes choisies par les établissements ainsi que l'organisation d'évènements pour animer la démarche (journée annuelle de sensibilisation, concours).

Fin novembre 2017, à l'occasion de la semaine de prévention des risques, le focus a été fait sur la prévention des risques professionnels. Trois ateliers ont été proposés dans les établissements :

- ◆ la prévention du risque chimique – Pour une meilleure compréhension des pictogrammes ;
- ◆ la prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP) – Pour découvrir les astuces permettant d'éviter les troubles musculo-squelettiques ;
- ◆ les premiers secours – pour connaître les premiers réflexes à avoir en cas d'accident.

Ces ateliers ont permis aux professionnels d'échanger sur des situations dangereuses potentiellement rencontrées dans leur vie professionnelle mais aussi dans leur vie personnelle.

Capitaliser sur les synergies et répondre aux besoins particuliers de chaque établissement

Le premier axe, prioritaire, est celui de la prévention des risques physiques et psychosociaux. Grâce à un dialogue constructif entre les directions, les instances représentatives du personnel (au niveau du siège et en établissement) et les salariés (notamment dans les établissements dépourvus de représentation du personnel), les risques principaux et les actions à prioriser ont été identifiés. Ce travail de concertation se traduit par des engagements :

- ◆ pris à l'échelle de l'ensemble des EHPAD de LNA Santé, et inscrits dans l'accord relatif à la qualité de vie au travail (cf. partie 3.1.3.3 sur le bilan des accords collectifs) ;
- ◆ pris à l'échelle de chaque établissement, et formalisés dans le cadre du document unique et/ou des Procès-Verbaux de CHSCT.

Qu'il s'agisse de projets mutualisés ou isolés, chacune des actions fait l'objet d'un double suivi par la direction médicale, qualité et risques et la direction des ressources humaines, afin d'évaluer, au travers d'indicateurs objectifs, les bénéfices obtenus en termes de santé et bien-être des collaborateurs : taux de gravité, de fréquence et d'absentéisme notamment.

Ces actions se situent autant dans la volonté affirmée de respecter les obligations d'employeur en termes de gestion des risques professionnels que dans le souhait d'aller au-delà de ces obligations, dans le cadre d'une démarche intégrée au projet d'entreprise.

Concrètement, la gestion des risques professionnels se traduit de façon multiple : poursuite d'un vaste programme de formation sur les risques liés à l'activité physique (PRAP) lancé en 2013, existence de référents au niveau du Groupe, réalisation d'une enquête de satisfaction au travail, négociations sur l'amélioration de la qualité de vie au travail, etc.

L'approche du Groupe s'agissant des risques psycho-sociaux

En matière de protection de la santé mentale des salariés, la démarche est abordée sous 3 angles :

Culture et projet	Management et formation	Organisation et qualité
<ul style="list-style-type: none"> • Valeurs du Groupe • Culture de la fierté au travail • Projet d'entreprise centré sur le résident/patient • Taux d'encadrement élevé • Locaux haut de gamme hôtelière • Définitions de fonctions • Fiches de postes • Enquête de satisfaction du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Implication des équipes dans la définition des plannings de travail (recherche d'un équilibre entre besoins résidents/patients, contraintes salariés et équilibre économique) • Entretiens de management • Entretiens annuels et à mi-année • DP CHSCT sur chaque site • Management de proximité • Dispositif de formation « maison » axé sur la bienveillance 	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche qualité structurée • Désignation d'un référent qualité dans chaque établissement

L'approche du Groupe s'agissant des risques liés à l'activité physique

Du fait du secteur d'activité, les professionnels intervenants au sein des établissements sont particulièrement exposés aux risques liés à l'activité physique. La manutention des personnes et des charges représente plus de la moitié des accidents du travail recensés dans les établissements.

La démarche de gestion des risques liés à l'activité physique est inhérente aux métiers des services aux personnes fragilisées et se structure petit à petit et de différentes façons par :

- 1. l'élaboration et la mise à jour des documents uniques d'évaluation des risques professionnels**, véritable répertoire de l'ensemble des risques professionnels auxquels sont exposés les salariés ;
- 2. le déploiement, au niveau Groupe, d'un dispositif de formation axé sur la Prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP)**, avec comme objectif de faire bénéficier tous les salariés, quelle que soit la fonction qu'ils occupent au sein de l'établissement, d'une sensibilisation sur la prévention des risques liés à l'activité physique ;
- 3. la désignation de référents/personnes ressources au niveau du Groupe et la répartition claire des rôles de chacun des acteurs ;**
- 4. la négociation d'accords visant à l'amélioration de la qualité de vie au travail, intégrant des actions ciblées de lutte contre les accidents du travail.**

Dans le souci de soutenir les actions en matière de sécurité des salariés, le Groupe a mis en place deux **interlocuteurs basés au siège** pour exercer les missions de « **référents sécurités** » (la protection et la prévention des risques professionnels).

Les établissements qui le souhaitent désignent également un référent sécurité propre à l'établissement et qui peut solliciter les référents groupe sur toutes questions en lien avec la protection de la santé physique et mentale des collaborateurs et la prévention des risques professionnels.

Un **comité de pilotage « prévention des risques professionnels »**, instance regroupant la direction générale, direction d'exploitation, direction RH, direction médicale, qualité et risques, direction patrimoine maintenance et sécurité et les référents sécurité, a pour missions de :

- ♦ définir les orientations du Groupe en matière de prévention des professionnels,
- ♦ coordonner les chantiers transversaux en lien avec la prévention des risques professionnels,
- ♦ alimenter les CHSCT d'établissements et analyser les sujets remontant de ces CHSCT.

Parallèlement, le dispositif de formation PRAP permettra d'identifier des **acteurs PRAP**, personnes ressources des établissements, pour initier et développer auprès du personnel de chaque structure la démarche de prévention des risques liés à l'activité physique.

3.1.4.2. FOCUS SUR LA PRAP

La formation PRAP est composée de deux journées pour les non-soignants et une journée supplémentaire pour les soignants. À la suite de cette formation, les acteurs reçoivent un certificat reconnu par l'INRS⁽¹⁾.

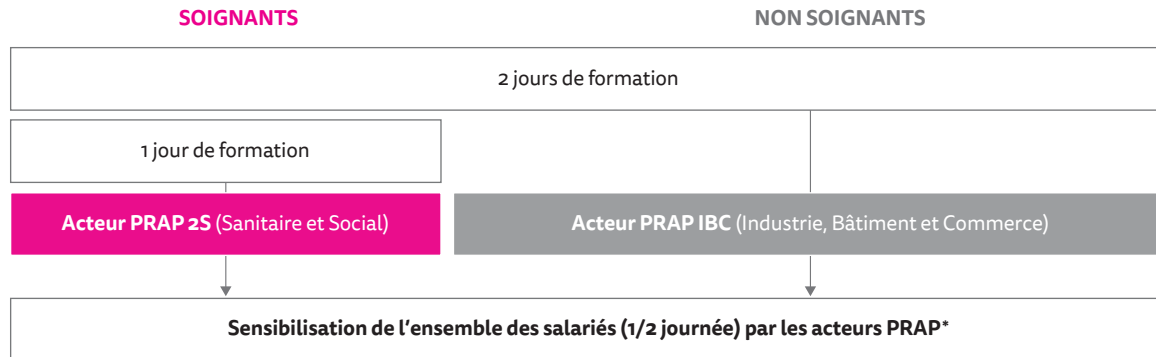
En 2017, 54 acteurs PRAP ont été formés par les formateurs PRAP du Groupe, dont 45 acteurs PRAP 2S (soignants). Pour rappel, en 2016, le Groupe avait formé 113 acteurs PRAP dont 76 acteurs PRAP 2S.

Les objectifs de cette formation

- ♦ connaître les risques liés à son activité ou à son métier ;
- ♦ analyser en détail sa situation de travail ;
- ♦ adopter de bonnes pratiques et des gestes appropriés à la tâche à effectuer ;
- ♦ proposer à son encadrement des améliorations techniques ou organisationnelles d'aménagement de son poste de travail ;
- ♦ mobiliser les personnes concernées par la prévention des risques dans l'entreprise.

(1) Institut National de Recherche et de Sécurité.

Le déroulement de la formation



* L'acteur PRAP aura également en charge de **déployer au sein de son établissement une sensibilisation d'une demi-journée à l'ensemble des salariés** et contribuera, au quotidien, à aider les autres collaborateurs à améliorer leurs pratiques en termes de prévention des risques.

La création d'un module de sensibilisation e-learning

Un module e-learning est désormais disponible pour l'ensemble des salariés du Groupe. Ce module de sensibilisation à la PRAP permet de communiquer des informations et conseils relatifs à la prévention des risques physiques en un temps très court et peut être visionné à tout moment.

Le rôle de l'Acteur PRAP

« L'acteur PRAP doit être capable de contribuer à la **suppression ou à la réduction** des risques liés à l'activité physique auxquels les collaborateurs sont exposés, **en proposant**, de manière concertée, **des améliorations techniques et organisationnelles**. » - Document de référence de l'INRS.

3.1.4.3. ACCIDENTS DU TRAVAIL ET MALADIES PROFESSIONNELLES

En 2017, les accidents de travail et les maladies professionnelles ayant donné lieu à un arrêt de travail représentent 26 478 journées calendaires.

Cela représente un taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt et des maladies professionnelles de 65,40 pour un million d'heures travaillées (contre 71,42 en 2016) et un taux de gravité de 3 jours d'arrêt pour mille heures travaillées (contre 2,70 en 2016).

3.1.5. Formations

3.1.5.1. POLITIQUES MISES EN ŒUVRE EN MATIÈRE DE FORMATION

La gestion des carrières et des formations vise à développer les compétences de chaque salarié, à valoriser leur expérience dans le cadre d'une organisation collective de travail, renforçant ainsi la motivation et l'engagement de chacun à contribuer positivement au projet d'établissement.

Notamment, LNA Santé s'attache à permettre à ses collaborateurs les moins qualifiés, qui le souhaitent et qui en démontrent l'aptitude, d'évoluer vers des postes qualifiés, au moyen d'une politique de formation active dont les budgets s'inscrivent au-delà de l'enveloppe minimum légale. Le développement des compétences et des qualités relationnelles et la motivation du personnel constituent la meilleure garantie d'une prise en charge de qualité des résidents et des patients. La mobilité

tant fonctionnelle que géographique fait partie intégrante des parcours professionnels et favorise l'amélioration continue des services auprès de nos résidents et patients, tout en renforçant l'employabilité des collaborateurs.

Une école de formation interne propose des parcours de formation à différents corps de métiers (IDEC, maîtresses de maison, chefs de cuisine...). Coordinée par le pôle développement des ressources humaines de la DRH, elle s'appuie sur des professionnels des établissements reconnus pour leur expertise et leur sens de la pédagogie, qui sont détachés de leur structure pour partie de leur temps pour aller former de nouveaux arrivants au sein du Groupe.

L'école interne de formation « LNA Formation »

Créée en 2006, l'école interne LNA FORMATION est coordonnée par le pôle formation et métiers des ressources humaines de la DRH et s'appuie sur un réseau de 40 formateurs diffusant leur savoir avec enthousiasme sur plus de 20 thématiques de formation.

Professionnels exerçant leur métier au sein des établissements, reconnus pour leur expertise et leur sens de la pédagogie, ils transmettent leur savoir, leur technique, partagent les valeurs et la culture du prendre soin.

Sa vocation

- ◆ **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 ;

Sa valeur ajoutée

Construites en collaboration avec notre équipe de formateurs (à 94 % salariés du Groupe), les formations proposées allient apports théoriques et pratiques en parfaite adéquation avec les besoins du poste et de son environnement, et contribuent à l'appropriation du projet et des valeurs de LNA Santé.

Le professionnalisme des formateurs, la diversité des thématiques proposées ainsi que la bonne adéquation avec les attentes des stagiaires et celles du Groupe, font de LNA FORMATION un partenaire privilégié.

Les formations proposées

Les formations proposées au sein des établissements sont multiples : bientraitance, logiciel Netsoins (dossiers de soin, suivi du projet de vie du résident), acteur PRAP, snoezelen, manger main – texture modifiée, ennéagramme, management, IDEC, maître de maison soignant, psychologue, animation, responsable ASH, comptabilité, ressources humaines, etc.

Reconnaissance développement professionnel continu (DPC)

LNA FORMATION est organisme DPC.

D'après les textes fondateurs et jusqu'à l'évaluation des commissions scientifiques concernées, LNA FORMATION est donc habilitée à :

- ◆ déposer des programmes de DPC ;
- ◆ gérer les inscriptions des professionnels de santé ;
- ◆ délivrer des attestations aux professionnels de santé justifiant de leur participation à un de nos programmes de DPC.



3.1.5.2. NOMBRE D'HEURES DE FORMATION

Pour l'exercice 2017, les données de formation sont issues de PERFORM, nouvel outil de pilotage des plans de formation des établissements situés en France.

Le nombre de stagiaires partis en formation s'est établi à 2 469 en 2017 et le nombre d'heures de formation suivies est de 55 364 heures.

3.1.6. Égalité de traitement

3.1.6.1. POLITIQUE GÉNÉRALE EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET CONTRE LES DISCRIMINATIONS

Les établissements de LNA Santé emploient des collaborateurs aux profils très divers. Il y a donc un véritable enjeu à tenir compte de cette diversité et à agir en faveur de l'égalité professionnelle.

Les accords négociés en fin d'année 2016 avec l'UES et la société LNA ES sont venus ainsi en 2017 :

- ◆ **encourager la diversité** au sein des équipes ;
- ◆ définir des objectifs et moyens d'action en faveur de **l'égalité professionnelle** entre les femmes et les hommes ;
- ◆ améliorer l'accès à l'emploi des **travailleurs en situation de handicap** ;
- ◆ renouveler le dispositif de **contrat de génération** au bénéfice des plus jeunes et des plus âgés.

Parmi les actions qui seront déployées au cours des trois prochaines années figurent des engagements forts et des actions très concrètes :

- ◆ des outils pour encourager la diversité : principes du vivre ensemble, guide du recrutement, documentation ;
- ◆ de nouveaux dispositifs autour de la parentalité : fiche maternité, jour d'hospitalisation et dispositif du don de jours de repos permettant de donner des jours à un collègue dont l'enfant est gravement malade ;
- ◆ une mobilisation en faveur de l'accès à l'emploi des travailleurs handicapés : lutte contre les stéréotypes, répertoire ESAT, recrutement et aménagement de poste ;
- ◆ des mesures pour les plus jeunes et les plus âgés : objectifs de recrutement et de maintien dans l'emploi, « relations écoles », temps dédié pour le bilan santé des + de 55 ans, aménagements et info retraite.

3.1.6.2. MESURES SPÉCIFIQUES PRISES EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Cf. partie 3.1.3.3 sur le bilan des accords collectifs – concernant l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la politique générale décrite ci-dessus.

3.1.6.3. MESURES SPÉCIFIQUES PRISES EN FAVEUR DE L'EMPLOI ET INSERTION DES PERSONNES HANDICAPÉES

LNA Santé compte plus d'une centaine de salariés reconnus travailleurs handicapés, sur les fonctions suivantes : agent d'accueil, agent de maintenance, ASH (agent de service hospitalier), agent

d'entretien, AS (aide-soignant), AMP (aide médico-psychologique), animateur, aide-cuisinier, coiffeur, commis de cuisine, comptable, cuisinier, AV (auxiliaire de vie), IDE (infirmier diplômé d'État), jardinier, kinésithérapeute, lingère, MEDEC (médecin coordinateur), MM (maîtresse de maison), moniteur, préparateur en pharmacie, responsable ASH, secrétaire, serveuse, etc.

Par ailleurs, **23 contrats avec des sous-traitants de type établissement service d'aide par le travail** ont été mis en place dans 21 établissements du Groupe pour un montant total d'environ **200 920 euros**.

Ces établissements ont fait appel à ces **ESAT** principalement pour l'entretien des espaces verts, l'achat de fournitures et l'entretien du linge (blanchisserie).

3.1.7. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT**3.1.7.1. ÉLIMINATION DES DISCRIMINATIONS EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE PROFESSION**

Le Groupe s'attache au respect de la diversité, à l'acceptation des différences et à la valorisation des contributions individuelles au service du projet d'établissement partagé collectivement.

3.1.7.2. ÉLIMINATION DU TRAVAIL FORCÉ, ABOLITION EFFECTIVE DU TRAVAIL DES ENFANTS

LNA Santé, tant en France comme en Belgique, respecte les principes énoncés par les conventions fondamentales de l'OIT, et notamment en ce qui concerne l'élimination du travail forcé et l'abolition du travail des enfants.

3.1.7.3. OUVERTURE DU CAPITAL AUX SALARIÉS DE NOBILISE

Au 31/12/2017, 76 cadres de LNA Santé (siège et établissements) sont associés avec l'équipe dirigeante dans la société Nobilise, véhicule d'investissement entrepreneurial disposant d'une participation directe de 2,63 % dans le capital de la société LNA Santé. Cette association étroite du management autour du projet stratégique de LNA Santé renforce le lien entre l'implication au quotidien, la mise en œuvre du projet d'entreprise, la pérennité économique du Groupe et la création de valeur dans la durée pour l'ensemble des parties prenantes.

LNA Santé étant en France et en Belgique, la thématique des autres actions engagées en faveur des droits de l'homme n'est pas applicable.

3.2. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

3.2.1. Politique générale en matière environnementale

LNA Santé gère des établissements de santé spécialisés dans la prise en charge des personnes fragilisées. Ces secteurs sont soumis à une réglementation encadrant les démarches qualité et gestion des risques. Dans ce contexte, les référentiels qualité proposés intègrent un certain nombre de thématiques inhérentes à la RSE. Il s'agit de la prise en considération des consommateurs (patients, résidents), des parties prenantes (familles, autorités de tarification), des partenaires marchands (fournisseurs) ou non marchands (hôpitaux...), des collaborateurs dans un cadre de développement durable et de dialogue partagé. Les établissements ont l'obligation de satisfaire aux exigences ou de conduire des actions correctives en cas d'écart de conformité. L'organisation de l'entreprise est vue sous le prisme applicatif de la stratégie : de la structure à la gouvernance. De ce fait, il n'apparaît pas nécessaire d'entrer dans une démarche de certification spécifique basée sur la norme ISO 26000. Une réponse aux normes attendues par le référentiel de la Haute Autorité de Santé (HAS) engage les établissements de santé dans un cercle vertueux. Cela concerne les thématiques évoquées précédemment et notamment les démarches écoresponsables et de développement durable.

Les établissements médico-sociaux *via* les recommandations de l'ANESM répondent à de nombreuses thématiques RSE qui feront l'objet de développements à l'avenir. Ces démarches qualité sont encadrées par une évaluation externe conduite par des experts visiteurs ou des cabinets habilités à un rythme régulier. La pérennité de chaque établissement repose sur la mise en œuvre d'un projet d'établissement responsable, soucieux de l'intérêt premier des personnes fragilisées et respectueux de l'équilibre dans les relations avec l'ensemble des parties prenantes impliquées et de l'économie des ressources mobilisées.

LNA Santé n'exploite pas d'installations classées pour l'environnement.

3.2.1.1. ACTIONS DE FORMATION ET D'INFORMATION DES SALARIÉS EN MATIÈRE DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

En cohérence avec les critères de la certification des établissements sur le développement durable, LNA Santé a bâti une méthodologie d'analyse environnementale sur deux établissements pilotes.

Dans le cadre de ses nouvelles constructions, LNA Santé s'attache à construire des bâtiments peu consommateurs d'énergie. En raison de la certification HAS, l'ensemble des salariés est sensibilisé à la protection de l'environnement au travers de démarches comme, la maîtrise des consommations d'eau et d'électricité (cf. partie 3.2.3), le tri et la valorisation des déchets.

3.2.1.2. LES MOYENS CONSACRÉS À LA PRÉVENTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET DES POLLUTIONS

Afin de prévenir les risques environnementaux dans les établissements sanitaires, LNA Santé a déployé une méthodologie interne d'évaluation, comprenant une partie d'auto-évaluation et un audit environnemental interne.

Ainsi, cette méthodologie permet de recenser l'ensemble des risques d'un établissement, de vérifier la conformité avec la réglementation et de mettre en place des actions préventives.

Elle oriente également les comportements des acteurs internes dans le sens d'une prise de conscience accrue des enjeux de développement durable et d'une compréhension des impacts de ces mêmes comportements sur l'environnement au quotidien.

De plus, six audits énergétiques réglementaires de fin de travaux ont été réalisés sur plusieurs établissements (belges et français) afin d'optimiser l'exploitation énergétique des bâtiments. Les préconisations figurant dans les rapports d'audit ont été prises en compte dans le but d'améliorer la performance énergétique des établissements de LNA Santé.

3.2.1.3. MENTION DES CONSÉQUENCES SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE VIA LE DÉVELOPPEMENT DE SOLUTIONS DE COMMUNICATION À DISTANCE

Le développement de solutions de communication à distance permet de limiter significativement les déplacements de l'ensemble des collaborateurs du Groupe ainsi que des patients et des résidents.

Télé médecine

En 2017, LNA Santé a consolidé le développement des activités de télé médecine au sein de ses établissements sanitaires et médico-sociaux.

L'activation de ces solutions de soins à distance permet d'offrir aux patients et aux résidents une meilleure prise en charge tout en limitant l'impact environnemental lié aux transports. Ces solutions permettent notamment d'éviter les effets délétères des transports et hospitalisations indues auprès d'un public fragilisé.

Les projets sont portés par l'établissement et le siège de LNA Santé. Pour impulser et évaluer les projets de télé médecine, un comité de télé médecine constitué des représentants identifiés par le service Prospective, la DSI ⁽¹⁾, la DMQR ⁽²⁾ et la direction juridique a été constitué.

(1) DSI : Direction des Systèmes d'Information

(2) Direction Médical, Qualité et Risques

Avant tout lancement de projet, une étude très précise des besoins et des capacités de l'établissement dans son territoire est réalisée, condition de réussite du projet. La définition du projet médical répondant aux besoins spécifiques de santé déterminés par l'établissement est un des facteurs clés de succès.

Le comité propose une véritable assistance à l'élaboration d'un projet de télémédecine comme techniciens et financiers sur les aspects organisationnels et juridiques. Aussi, la mise en œuvre d'une instance de pilotage LNA Santé permet le suivi du projet de sa phase d'étude jusqu'à sa phase de production. Le comité télémédecine met à la disposition des établissements engagés dans ce processus une documentation et des outils déjà expérimentés au fil de l'eau :

- ◆ écriture et gestion d'un projet médical ;
- ◆ indicateurs de pilotage et performance ;
- ◆ ressources humaines ;
- ◆ données juridiques (déclaration d'activité à l'ARS, convention avec le centre expert, hébergement des données de santé, déclaration à la CNIL) ;
- ◆ équipement technique.

En 2017, la télémédecine s'est fortement développée au sein de LNA Santé. En effet, 23 établissements du Groupe proposent des consultations et 31 projets médicaux ont été mis en place.

Les principaux besoins des résidents d'EHPAD sont :

- ◆ gériatrie clinique ;

- ◆ plaies chroniques et cicatrisation ;
- ◆ troubles du comportement de la personne âgée ;
- ◆ diagnostic électrocardiogramme à l'entrée du résident en EHPAD ;
- ◆ hygiène bucco-dentaire.

Les principaux projets démarrés en 2017 sont les suivants :

- ◆ Télémédecine « Plaies et cicatrisation et bilan cardiaque » au sein de la Résidence Le Parc Saint-Charles (28) ;
- ◆ Télémédecine « Cardiologie » au sein de l'Institut Médical de Sologne (41) ;
- ◆ Télémédecine « Plaies/cicatrisation et troubles du comportement » au sein de la Résidence L'Amaryllis (33).

Visioconférence

LNA Santé couvre un territoire étendu (France-Belgique) avec des interactions permanentes entre ses équipes, favorisant l'animation des réseaux de professionnels. Afin de limiter les déplacements, l'ensemble des établissements de LNA Santé a été équipé de système de visioconférence en 2017.

3.2.1.4. MONTANT DES PROVISIONS ET GARANTIES POUR RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Le Groupe n'a pas de provision ni de garantie pour risques environnementaux.

3.2.2. Pollution et gestion des déchets

3.2.2.1. MESURES DE PRÉVENTION, RÉDUCTION, RÉPARATION DE REJETS DANS L'AIR, L'EAU ET LE SOL AFFECTANT GRAVEMENT L'ENVIRONNEMENT

Au regard des activités du Groupe, implantées en Europe, cette information n'est pas jugée pertinente.

3.2.2.2. MESURES DE PRÉVENTION, RECYCLAGE ET ÉLIMINATION DES DÉCHETS

LNA Santé soutient les actions de ses établissements en matière de prévention, recyclage et élimination des déchets. En effet, dans l'ensemble des établissements du Groupe, des affiches de promotion du tri des déchets à la source sensibilisent les salariés à l'intérêt du tri. Le circuit de chaque type de déchet de la source à sa destruction y est décrit.

Dans le secteur sanitaire, de nombreuses actions sont conduites dans les établissements pour favoriser la collecte et le recyclage des déchets, dans le cadre « du critère 7^e – gestion des déchets » de la certification par la HAS : collecte des piles et accumulateurs, collecte de papier.

Dans le secteur médico-social, une cartographie des déchets existe et s'accompagne d'une procédure qui permet d'engager un tri sélectif.

La gestion des DASRI⁽¹⁾ fait l'objet d'une procédure spécifique et d'un contrat national avec un prestataire dûment habilité au transport de ce genre de déchets. Outre la prise en charge de la destruction des

déchets, le contrat prévoit la fourniture des emballages adaptés (collecteurs pour PCT - piquant-coupant-tranchant- et fûts) et une formation annuelle du personnel de chaque établissement sur les bonnes pratiques. Très encadrée, la traçabilité de la destruction des DASRI est assurée par chaque établissement qui rapproche systématiquement chaque facture avec les bordereaux de destruction correspondant et les archive pendant 3 ans. Les quantités de déchets prises en charge par le prestataire sont suivies par les établissements.

3.2.2.3. PRISE EN COMPTE DES NUISANCES SONORES ET TOUTE FORME DE POLLUTION SPÉCIFIQUE À UNE ACTIVITÉ

Risque amiante

En 2017, l'ensemble des établissements a réalisé le diagnostic amiante.

Celui-ci est utilisé dans la prévention des risques d'exposition à l'amiante lors des travaux réalisés au sein du parc d'établissements.

Surveillance eau

Au sein de chaque établissement, une surveillance des températures ainsi que des nettoyages spécifiques sur les équipements de distribution d'eau sont réalisés dans le but de prévenir les risques liés à la légionelle et assurer la potabilité de l'eau distribuée. Des contrôles légionnelles sont effectués périodiquement.

(1) Déchets d'activités de soins à risques infectieux

Bruit

Des standards de bruit en lien avec la réglementation sur l'urbanisme sont établis dans les cahiers des charges immobiliers.

Produits dangereux

La suppression des installations de climatisation contenant des fluides frigorigènes R22 est réalisée dans l'ensemble des établissements. Selon les situations, les installations sont changées ou maintenues avec le remplacement du fluide frigorigène R22 par du fluide frigorigène R410A.

3.2.3. Utilisation durable des ressources

3.2.3.1. CONSOMMATION DE PAPIER

LNA Santé développe de nombreuses initiatives afin de lutter contre la consommation abusive de papier. La principale action est la dématérialisation des factures via l'outil VIM. L'ensemble des factures sont scannées par les établissements. Ces factures scannées sont accessibles à tous : au siège et aux établissements. De fait, les sites mais aussi le siège et notamment le service de comptabilité ont diminué les impressions et la manipulation des documents papier de manière significative. De plus, les imprimantes sont paramétrées en mode noir et blanc et recto verso : action permettant de limiter l'utilisation du papier.

En effet, la quantité totale de papier imprimé en 2017 s'élève à 3,792 tonnes contre 7,87 tonnes en 2016 et 4,16 tonnes en 2015. La consommation de papier en 2016 était exceptionnellement élevée avec le déploiement de la marque LNA Santé : cela ayant nécessité l'impression de nombreux supports sur tous les sites du Groupe.

3.2.3.2. CONSOMMATION D'EAU ET APPROVISIONNEMENT EN EAU EN FONCTION DES CONTRAINTES LOCALES

Dans plusieurs établissements de LNA Santé, des économiseurs d'eau limitent les consommations. De plus, un site pilote expérimente actuellement des équipements de traitement d'eau de type Magnolith pour réduire les fuites et donc les consommations d'eau, avant une généralisation à l'ensemble du parc.

En outre, les établissements et notamment les agents de maintenance sont formés par les Référents Immobilier Exploitation du Groupe. Les formations portent sur les bonnes pratiques écoresponsables, notamment sur les normes de consommation d'eau et d'énergie dans les bâtiments, la détection et la recherche de fuites.

Consommation d'eau en m³/résident :

Le ratio de consommation d'eau est en légère diminution en 2017.

	2017	2016	Variation
Consommation d'eau (en m ³ /résident)	70,68	71,96	- 1,28

Ratio établi sur la base d'une consommation d'eau égale à 405 108 m³ en 2017 sur le périmètre concerné (établissements retenus dont la consommation d'eau est représentative, correspondant à 97,17 % des résidents/patients de l'ensemble des établissements du périmètre RSE 2017).

Les établissements situés en France ne sont pas soumis à des contraintes particulières en matière d'approvisionnement en eau.

3.2.3.3. CONSOMMATION DE MATIÈRES PREMIÈRES ET MESURES PRISES POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DE LEUR UTILISATION

Papier

Cf. 3.2.3.1 Consommation de papier.

Fournitures d'incontinence

Les fournitures d'incontinence sont consommées de manière importante dans les maisons de retraite médicalisées du fait de la dépendance des résidents accueillis. Selon les recommandations de la DGAS ⁽¹⁾, les établissements disposent d'une procédure spécifique sur les bonnes pratiques de soins en EHPAD. Une évaluation globale et un diagnostic précis sont réalisés pour chaque résident. Afin de déterminer les besoins du résident, le médecin traitant procède à un bilan étiologique puis la maîtresse de maison évalue le degré d'incontinence, choisit les protections adaptées et les distribue au résident, enfin, l'aide-soignante vérifie le degré de saturation de la protection en place. Ce processus permet de gérer l'incontinence et d'avoir une juste consommation des fournitures.

(1) Direction Générale Adjointe de la Solidarité

3.2.3.4. CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MESURES PRISES POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET RECOURS AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES

Des relevés de consommation de l'ensemble des énergies sont réalisés sur chacun de nos établissements. Ces relevés sont analysés aussi bien en comparant les consommations dans le temps, qu'entre les établissements au moyen de ratio comme la consommation en kWh/m² ou m³/résident. Des étiquettes énergie type DPE (lettre A à G) sont attribuées à chaque établissement. Un suivi et un système d'alerte permettent de signaler tout dépassement.

Environ 10 % des établissements sont dotés d'équipements de production d'énergie renouvelable. Les principaux équipements sont constitués des panneaux photovoltaïques, des panneaux solaires, des chaufferies bois. Sur un bâtiment pilote, une isolation

par l'extérieur diminuant les ponts thermiques et permettant une meilleure isolation globale a été mise en œuvre.

Plusieurs établissements ont mis en place un programme de remplacement des luminaires énergivores (lampes à incandescence, halogènes) par des éclairages plus performants (lampes à économies d'énergie ou LED).

Consommation d'énergie en kWh/m² :

La consommation d'énergie est stable entre 2016 et 2017 ce qui traduit les efforts constants réalisés au quotidien dans l'ensemble des établissements du Groupe.

Les consommations d'énergies mesurées tiennent compte des activités de restauration et de blanchisserie. Au total, elles représentent un ratio moyen de 174 kWh/m².

	2017	2016	Variation
Consommation d'énergies (en kWh/m ²)	173,39	172,45	0,95

Ratio établi sur la base d'une consommation d'énergie (électricité, gaz, fioul et bois) égale à 55 742 788 kWh PCI en 2017 sur le périmètre concerné (établissements retenus dont la consommation d'énergie est représentative, correspondant à 95 % de la surface totale de l'ensemble des établissements du périmètre RSE 2017).

3.2.3.5. UTILISATION DES SOLS

Au regard des activités du Groupe, implantées en Europe, cette information n'est pas jugée pertinente.

3.2.4. Changement climatique

3.2.4.1. REJETS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Sur l'exercice 2017, les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) liées à la consommation d'énergie mentionnée précédemment sont égales à 9 438 Tonnes équivalent CO₂⁽¹⁾ contre 9 760 en 2016.

En plus des consommations d'énergie, les autres principaux postes d'émissions de gaz à effet de serre identifiés par le Groupe sont la restauration, les activités de blanchisserie et les déplacements.

Restauration

Les cuisines du Groupe sont en majorité internalisées et gérées par un chef. Le chef est responsable de sa cuisine et de son équipe, il doit s'assurer quotidiennement du bon fonctionnement et de la bonne gestion de la cuisine à commencer par l'état des appareils de cuisson et des réfrigérateurs. Concernant les réfrigérateurs, il existe des normes précises indiquant les températures attendues. Des contrôles sont réalisés très régulièrement dans chaque site par les autorités. Cela permet notamment d'éviter une surconsommation d'énergies et donc une limitation des émissions de gaz à effet de serre.

Blanchisserie

Le traitement du linge plat et du linge des résidents/patients est principalement assuré au sein même des établissements. Le linge est trié par les professionnels ce qui permet d'utiliser à la fois les laves linges et les sèches linges pour des vêtements dont le traitement est identique. Les programmes longs ou plus consommateurs d'énergies ne sont donc pas utilisés de manière automatique mais uniquement quand cela est nécessaire.

La gestion du linge de lit et du linge de table est sous-traitée.

Déplacements

Compte tenu de la taille du réseau et des échanges entre professionnels, le volume des déplacements est élevé. Afin de limiter ces déplacements, en 2017, la visioconférence a été mise en place au sein de tous les sites de LNA Santé ainsi qu'au siège. Grâce à cela, les déplacements sont limités. Par exemple, jusqu'alors, chaque trimestre les directions de l'ensemble des établissements se rendaient au siège pour faire un point d'étape

(1) Calcul effectué sur la base du périmètre retenu pour les consommations d'énergie et sur la base des facteurs d'émissions de la Base Carbone® de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie).

sur l'année en cours avec le directeur d'exploitation. Aujourd'hui, cette réunion peut se faire par visioconférence.

De manière externe au Groupe, les principaux déplacements sont :

- ◆ les trajets des résidents vers des structures de santé et les trajets des médecins vers les établissements du Groupe pour le traitement d'une pathologie. Afin de limiter les déplacements des résidents, de plus en plus d'établissements du Groupe mettent en place la télémédecine au sein de leur structure. La télémédecine peut être réalisée avec divers praticiens : médecins, dentistes, ophtalmologistes... ;
- ◆ les livraisons des fournisseurs vers les établissements, notamment les livraisons plurihebdomadaires de denrées alimentaires. Depuis 2016, l'ensemble des établissements en cuisine interne fonctionne avec le Groupe Compass. Ce prestataire exclusif a mis en œuvre une politique environnementale qui a conduit à une rationalisation du circuit des livraisons et à une diminution très significative de la fréquence et du nombre de transports.

3.2.4.2. ADAPTATION AUX CONSÉQUENCES DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Chaque EHPAD du Groupe dispose d'une pièce rafraîchie d'une surface proportionnelle au nombre de résidents accueillis.

Chaque établissement du Groupe dispose d'un plan bleu (EHPAD) ou plan blanc (établissement sanitaire) conforme à la réglementation. Y sont décrites non seulement les actions de prévention à mettre en œuvre dans plusieurs situations mais aussi les conduites à tenir systématiquement si ces situations non désirées se

produisent. L'épisode caniculaire en fait évidemment partie. À noter que chaque établissement y a inséré son plan de continuité lui permettant d'assurer une qualité de prise en charge constante en toutes circonstances (intempéries hivernales par exemple).

De plus, tous les EHPAD et SSR de LNA Santé détiennent un groupe électrogène. Ils disposent ainsi d'une marge d'autonomie en cas de rupture d'approvisionnement en électricité.

3.2.4.3. TRAVAIL AVEC DES FOURNISSEURS SENSIBILISÉS À LA LUTTE CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

Depuis 2014, l'ensemble des établissements de LNA Santé travaille dorénavant avec un seul et unique Groupe national pour la gestion des denrées alimentaires : le Groupe Compass.

Ce Groupe est particulièrement sensible à la lutte contre le réchauffement climatique.

La rationalisation du nombre de fournisseurs et de plateformes de livraison au cours de ces dernières années vise à réduire les consommations de gasoil et limiter la pollution atmosphérique associée.

Cette nouvelle organisation, déployée à l'ensemble des établissements en 2015, a permis de centraliser les commandes auprès de ce prestataire et des flux de livraison auprès d'un seul logisticien. Elle s'est traduite en 2016 et 2017 par une diminution significative du nombre de tournées, soit une réduction des émissions de CO₂ et des nuisances sonores pour les établissements concernés et leur environnement local.

3.2.5. Protection de la biodiversité

Au regard des activités du Groupe, implantées en Europe, cette information n'est pas jugée pertinente.

3.3. INFORMATIONS SOCIÉTALES

3.3.1. Impact territorial, économique et social de l'activité

3.3.1.1. EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

LNA Santé exerce un rôle important en termes d'emploi et de développement régional. En 2017, le Groupe a créé de façon directe de nombreux emplois, non délocalisables, notamment sur les métiers de soin et de service sur lesquels repose la qualité de l'accueil et de la prise en charge dans les secteurs médico-social et sanitaire. Partenaire d'organismes de formation au travers de l'accueil de stagiaires et alternants, LNA Santé assure un rôle précieux de formation, de tutorat, et d'insertion professionnelle pour des personnes de tous âges, qu'ils soient en parcours de formation initiale ou en reconversion.

De plus, de nombreux emplois sont créés chaque année, de façon indirecte, en particulier grâce au dynamisme impulsé par les chantiers de construction et de rénovation des établissements. La direction immobilière s'attache à travailler avec des partenaires et prestataires locaux (bureaux d'études, maîtres d'œuvre, entreprises et artisans du bâtiment), créant ainsi indirectement des dizaines d'emplois pourvus par des travailleurs de la région. Sur certains projets, les cahiers des charges définis peuvent exiger la prise en compte d'un volant d'heures d'insertion à réaliser au cours du chantier, ouvrant ainsi un accès privilégié à l'emploi pour des personnes en situation de précarité professionnelle.

Au cours de l'année 2017, au sein de la résidence Ger'Home à Courbevoie, la société ELA Formation a réalisé, à l'initiative de la Directrice, une action de formation en langue française visant à améliorer le niveau des salariés volontaires. Suite aux tests réalisés, deux groupes ont été constitués : niveau alphabétisation ou post-alphabétisation d'une part et niveau allant de faux débutant à intermédiaire avancé d'autre part pour un total de 9 stagiaires formés. Chaque stagiaire a bénéficié de 30 heures de formation.

Les 20 ateliers collectifs de 1 h 30 se sont déroulés dans les locaux de l'établissement, en dehors des heures de travail et ont été comptabilisés sur les compteurs CPF⁽¹⁾ des salariés concernés.

3.3.1.2. EN MATIÈRE DE LIEN AVEC LES POPULATIONS RIVERAINES OU LOCALES

Des partenariats sont constitués par les établissements dans leur territoire de santé. Ils concernent notamment la coopération avec les hôpitaux, cliniques, HAD (Hospitalisation À Domicile) et réseaux de soins palliatifs dans le cadre du parcours de santé. Par ailleurs des liens intergénérationnels peuvent se bâtir dans le cadre d'animation avec des structures scolaires de proximité autour de temps forts. Les familles sont associées par divers moyens : un accompagnement individuel si elles le souhaitent, une participation aux instances prévues par la réglementation (Conseil de la Vie Sociale, Commission des Relations avec les Usagers et de la Qualité de la Prise en Charge), en s'associant aux festivités ou à l'animation de l'établissement.

3.3.1.3. EN MATIÈRE DE SOLUTIONS D'ACCUEIL ET D'ACCÈS AUX SOINS POUR LES PERSONNES FRAGILISÉES

Dotation soins des EHPAD de LNA Santé

La dotation soins couvre un périmètre variable selon l'option tarifaire retenue par l'EHPAD, les autres postes de soins étant remboursés aux résidents comme soins de ville ou comme soins hospitaliers. Outre les soins couverts par le tarif partiel, le tarif global inclut quatre postes supplémentaires :

- ◆ les consultations d'omnipraticiens ;
- ◆ l'ensemble des soins d'auxiliaires médicaux ;
- ◆ les examens de radiologie légère ;
- ◆ les examens de biologie courante.

LNA Santé a fait le choix depuis l'origine d'une très grande médicalisation et d'une prise en charge de la grande dépendance physique et psychique. Le projet de soins est une composante essentielle de la prise en charge et associe également les praticiens libéraux (médecins traitants, kinésithérapeutes, laboratoire, radiologie et orthophonie). Au 31 décembre 2017, le GMP moyen des EHPAD de LNA Santé est de 748 points et le PMP moyen de 227 points (le PMP moyen national est de 199).

LNA Santé a systématiquement fait le choix du tarif global pour ses EHPAD lorsque la réglementation le permettait. Cette politique permet une gestion efficiente des dépenses de santé, en relation étroite avec l'Assurance maladie. Toutefois, les pouvoirs publics ont restreint l'accès au conventionnement global, considérant que la valeur du point du tarif global était surcalibrée.

Malgré l'important nombre d'EHPAD sous tarif partiel rachetés depuis quelques années, une majorité d'établissements est toujours en tarif global.

Le nombre d'EHPAD de LNA Santé sous conventionnement global s'établit à 27 au 31 décembre 2017, représentant, en hébergement permanent, 2 545 lits soit près de 60 % du total des lits exploités en EHPAD. La proportion a diminué sous l'effet du développement du Groupe, les établissements repris n'étant plus autorisés à accéder à l'option du tarif global.

Les établissements de LNA Santé accompagnent le Parcours de santé des personnes âgées

Dans le cadre des dépenses de santé, la France est l'un des pays les plus consommateurs de l'OCDE. Dans ce sens, le système de protection sociale français doit évoluer. Selon la formule du Haut conseil pour l'Avenir de l'Assurance maladie (HCAAM), il faut « travailler à la mobilisation optimale des ressources humaines, techniques et financières du système de soins lui-même ».

Dans ce contexte, le secteur des personnes âgées, qui mobilise entre le quart et la moitié des dépenses de santé, concentrées

(1) Comptes personnel de formation.

pour l'essentiel dans les hôpitaux, doit relever des enjeux décisifs. La multiplicité des acteurs qui intervient auprès de cette population rend nécessaire une analyse innovante et intégrée. Dans un environnement tarifaire contraint, l'approche « parcours » se différencie de l'approche traditionnelle de régulation de l'offre de soins car elle ne prend pas comme point de départ un type de structure ou le traitement d'une pathologie, mais une population donnée, quels que soient les types de prise en charge auxquels elle a recours. Les objectifs finaux de l'approche « parcours » peuvent être résumés dans la phrase suivante : **faire en sorte qu'une population reçoive les bons soins, prodigués par les bons professionnels exerçant dans les bonnes structures au bon moment.** Le tout au meilleur coût pour la Collectivité et l'Assuré.

Les établissements de LNA Santé s'inscrivent dans cette dynamique grâce à des équipes pluridisciplinaires expérimentées et motivées et un outil immobilier adapté (plateaux techniques, vastes espaces communs, chambres médicalisées...) et des partenariats élaborés avec les prescripteurs du territoire (hôpital et médecine de ville). La bonne organisation des services et le haut niveau de médicalisation de nos établissements répondent en ce sens aux enjeux de santé publique :

- ◆ prévenir la survenance ou l'aggravation de problèmes de santé liés aux maladies chroniques en développant dans les établissements de Soins de suite et réadaptation des ateliers thérapeutiques ;
- ◆ réduire les durées moyennes d'hospitalisation des personnes âgées ainsi que le passage aux urgences en élaborant des protocoles d'accueil avec les partenaires hospitaliers, en développant la télémédecine et en ayant recours aux antennes HAD (Hospitalisation A Domicile) au sein des EHPAD ;
- ◆ favoriser la diffusion des bonnes pratiques dans la gestion des médicaments pour éviter l'iatrogénie médicamenteuse dans le respect du juste soin à dispenser aux personnes âgées.

L'accueil séquentiel en EHPAD

Les EHPAD de LNA Santé s'adaptent aux évolutions des attentes des parties prenantes en développant, notamment, de nouveaux modes d'accueil séquentiel de proximité. La mise en œuvre de projets individualisés permet de soulager les familles et de développer l'autonomie de la personne accueillie en complémentarité des actions menées à domicile. Un temps de répit ponctuel permet d'éviter une hospitalisation ou d'assurer un continuum de prise en charge en suite d'hospitalisation. L'accueil séquentiel se décompose en trois types de services : l'accueil de jour, l'accueil de nuit et l'hébergement temporaire.

Ce dernier permet d'accueillir une personne pour un séjour de quelques jours à trois mois, pour répondre à des difficultés ponctuelles (indisponibilité des aidants, besoin de répit...).

Promouvoir les EHPAD comme acteur pivot des plateformes de services de proximité, ouverts sur la cité répond en ce sens à ces enjeux de santé et de société.

Une offre d'EHPAD alternative, à tarif modéré : l'EHPAD confort

Pour faire face au vieillissement inéluctable de la population, la collectivité doit relever trois défis majeurs :

- ◆ le **défi financier de la maîtrise des dépenses publiques** consacrées à la dépendance – estimées à 22 milliards d'euros,

soit environ 1 % du PIB – tout en veillant à la protection des personnes âgées fragilisées :

- ◆ un **défi structurel et organisationnel** pour assurer une prise en charge adaptée aux souhaits des personnes âgées – à domicile ou en institution – et aux attentes des autres parties prenantes ;
- ◆ un **défi de recrutement de professionnels qualifiés** pour prendre soin des personnes âgées vulnérables.

En France, 82 % des personnes passent les dernières années de leur vie chez elles, les 18 % restantes, étant accueillis dans des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), parfois par choix, le plus souvent par nécessité. La volonté politique actuelle est de favoriser le maintien à domicile, choix plébiscité par les concitoyens. Pourtant, ce désir légitime de vieillir et vivre sa fin de vie à la maison n'est pas sans peser sur les aidants familiaux, ces derniers formant le maillon invisible, inaudible, souvent en souffrance, mais indispensable du maintien à domicile.

Dans un paysage où les maladies chroniques tiennent une place prépondérante, les caractéristiques sociales individuelles impacteront la liberté de choix. En effet, un mauvais état de santé ou une situation d'isolement social se traduiront inévitablement par une propension plus forte à l'entrée en institution.

Ainsi, faire converger les ressources humaines et les moyens financiers disponibles pour soutenir l'autonomie des personnes âgées en risque de perte d'autonomie devient l'enjeu collectif d'une société responsable.

En réponse aux besoins des familles d'une offre à prix modéré, et **en continuité de son projet d'entreprise** bâti depuis plus de vingt ans, LNA Santé a conçu un modèle d'EHPAD **à tarif d'hébergement autour de 65 € TTC** reposant sur trois axes directeurs majeurs :

- ◆ promouvoir **une offre qualitative accessible à tous** ;
- ◆ intégrer les défis à venir des **financements publics** ;
- ◆ contribuer à la **fluidité du parcours de santé des personnes âgées en risque de perte d'autonomie (PAERPA)**.

Fort de ces principes d'accompagnement et d'accueil, l'EHPAD à tarif modéré propose aux personnes âgées accueillies des prestations hôtelières et sociales de qualité mais simplifiées par rapport à l'offre classique de LNA Santé. **dans un ensemble immobilier de bon confort et des prestations hôtelières à un tarif « accessible ».**

- ◆ **simplification dans la construction des locaux** : décoration (murs et plafonds) plus simple, salles d'activités moins nombreuses, signalétique différente, salon commun avec le hall d'accueil mais maintien des salons d'unités, 3 salles de restauration (principale, unités protégées, familles) ;
- ◆ **optimisation de certains locaux** par la taille de l'établissement : locaux techniques, locaux de bureaux, hall d'accueil ;
- ◆ **simplification de l'offre de service** : hôtelière (nappes, vaisselle...), restauration (repas avec moins de choix en petit-déjeuner, fromages, fruits...), animations (coûts des intervenants extérieurs), commercialisation (individualisation à partir de la préadmission).

Fin 2017, LNA Santé gère six EHPAD de la gamme confort à un tarif de 65 € environ, représentant 789 lits.

LNA Santé, un projet de vie social et culturel, une ouverture à la vie de la cité

Nos établissements médico-sociaux sont des structures d'accueil où le « soin » et le « prendre soin » sont fondamentaux. Aussi, le projet d'établissement des EHPAD de LNA Santé, centré sur la prise en charge des personnes fragilisées, s'appuie sur cinq valeurs intangibles (respect, confiance, sens du service, esprit d'initiative, engagement) et repose sur les compétences distinctives suivantes :

- ◆ **Des équipes à l'écoute des familles et des interlocuteurs locaux** : Au-delà de leur expertise métier, chaque collaborateur s'engage à porter une vision holistique de la prise en charge de chaque résident au sein de l'établissement, et en dehors de l'établissement :

En interne :

L'accompagnement se fait en concertation, avec tous les intervenants concernés, afin de mettre en œuvre un projet personnalisé conforme aux aspirations et aux besoins évolutifs des résidents. L'écoute active des résidents et de leurs familles facilite l'intégration, puis le séjour quotidien des résidents.

L'Atout : *Les maîtresses de maison coordonnent les soins au sein de chaque unité de vie et font le lien entre les personnels, les résidents et les familles. Elles favorisent la connaissance et la reconnaissance de chacun et instaurent une relation de confiance qui favorise les repères, la compréhension et l'implication de chacun.*

En externe

Les professionnels de chaque établissement s'investissent également, sur les territoires, auprès de leurs pairs afin d'échanger sur les meilleures pratiques, de favoriser la compréhension de leurs métiers... (participation à des groupes de travail avec les hôpitaux, les services d'aide à domicile..., intervention dans les écoles, sensibilisation sur des salons...). Les établissements sont également impliqués dans les débats de société sur le vieillissement de la population (groupes de paroles, interviews, expérimentations...) et proposent également des temps de rencontres informatifs (prévention, pédagogie...) ou festifs (fête des voisins, vide-greniers...).

L'Atout : *un coordonnateur de projets d'animation, salarié, assure la coordination et l'organisation des activités, ateliers, sorties en tenant compte des aspirations de chaque résident. Il favorise le lien entre les résidents et la cité (ouverture aux élus, aux associations...) et aide à préserver leur citoyenneté (facilitation des votes, compréhension de l'actualité...).*

- ◆ **un projet d'animation** intégrant les dimensions culturelles et sociales : rencontres intergénérationnelles, sorties culturelles et ludiques favorisées par la mise à disposition de véhicules adaptés, séjours en bord de mer ou à l'étranger, échanges interrésidences, goûters philosophiques animés par un philosophe, activités manuelles et artistiques, activités dédiées aux personnes désorientées (espace « Snoezelen », cuisine thérapeutique, atelier mémoire...);
- ◆ **un projet de soins** visant à maintenir le plus grand confort de vie des résidents et à les accompagner dans leur fin de vie. Il se décline en trois objectifs :
 - ◆ **un projet préventif** permettant entre autres de répondre à un besoin de sécurité - prévenir les chutes, les infections, la perte d'autonomie, l'isolement...

- ◆ **un projet de réadaptation** - favoriser le retour à l'autonomie et lutter contre la dépendance.

- ◆ **un projet d'accompagnement de fin de vie** avec pour objectif de maintenir le résident dans sa dernière demeure le plus longtemps possible en préservant son bien-être.

- ◆ **un projet hôtelier** assurant un service de qualité avec des repas préparés sur place par des équipes salariées qui en font des moments de plaisir et de partage. Des repas pris au restaurant pour tous les résidents avec une qualité de service identique pour tous ;

- ◆ **un projet architectural**, vecteur de soin : LNA Santé crée ou rénove ses établissements selon un cahier des charges interne visant à améliorer le confort des résidents et du personnel : unités de vie d'une vingtaine de lits favorisant la convivialité et permettant la mise en place de projets de vie individualisés, chambres individuelles avec salles d'eau privatives et adaptées, lieux de vie spacieux favorisant les échanges, bureaux facilitant la coordination, cuisine internalisée, restaurant résidents et invités pour conserver le lien avec les familles.

Tout ceci concourt à la mise en place du projet de vie permettant de faire de l'entrée en résidence une nouvelle expérience de vie.

Ces orientations générales visent à insérer l'établissement dans la vie de la cité, au-delà des simples accords ou conventions avec des structures sanitaires et médico-sociales. Elles visent à concilier la pratique soignante avec les aspirations de chaque personne accueillie, pour lui offrir un état de bien-être physique, psychologique et social. Elles visent enfin à mettre en œuvre un travail en équipes pluridisciplinaires autour de réunions hebdomadaires pour partager, discuter, argumenter, décider et diffuser les objectifs et conditions de la prise en charge individualisée la plus adaptée à la personne âgée.

De nombreuses initiatives sont développées en lien avec la ville, et les services de maintien à domicile, pour ouvrir toujours davantage nos résidences médicalisées à la vie de la cité : tables ouvertes à Nantes, formations/ateliers d'aide aux aidants, café des aidants, initiatives partenariales avec l'association SIEL Bleu (ateliers de gymnastique...)

Les actualités présentées sur le site internet retracent les initiatives du Groupe et de ses établissements.

Conditions de dialogue avec les résidents, les patients et les familles

Le dialogue est assuré dans chaque établissement *via* différentes instances : CRUQPEC (Commission des Relations avec les Usagers et de la Qualité pour la Prise En Charge) pour le sanitaire et CVS (Conseil de Vie Sociale) pour le médico-social. La satisfaction est évaluée en continu dans les établissements sanitaires et annuellement dans les EHPAD. Les résultats sont analysés par chaque établissement. L'instance a ensuite la charge de communiquer aux salariés, aux patients/résidents et aux familles les résultats ainsi que les actions qui en découlent. En 2017, l'enquête menée dans les EHPAD du Groupe montre que 92 % des résidents recommandent la résidence à leurs proches. Le taux de recommandation des familles s'élève à près de 95 %.

Optimiser le parcours de santé

Les séjours en établissements de santé visent le rétablissement de patients atteints de pathologies complexes, aiguës ou chroniques (affections neurologiques, respiratoires, cardio-vasculaires, psychiatriques...), ainsi que leur réinsertion sociale et professionnelle. Les établissements sont conçus dans

une dynamique de réseau, et interagissent avec l'ensemble des acteurs de santé, afin de faciliter le parcours de santé des patients (coordination des professionnels, lieux de soins pertinents, éducation et suivi thérapeutique...). Le retour et la vie à domicile se font ainsi dans une approche pluridisciplinaire, pour couvrir l'ensemble des besoins d'accompagnement du patient.

En ce qui concerne les personnes âgées, force est de constater que le parcours de soins des personnes dépendantes présente de multiples faiblesses structurelles :

- ◆ segmentation des interventions et manque de coordination des prises en charge entre professionnels de santé ;
- ◆ liaisons insuffisantes entre les professionnels des soins et ceux du maintien à domicile ;
- ◆ recours abusif aux services hospitaliers d'urgence ;

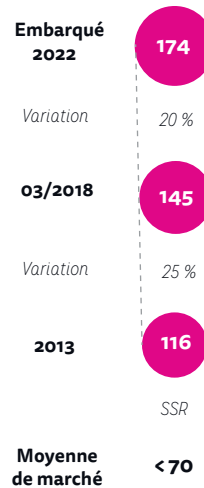
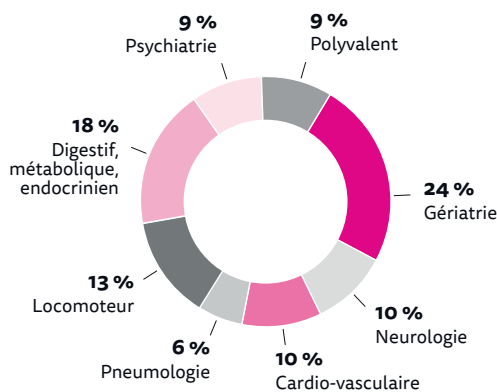
- ◆ durée moyenne de séjour excessive en établissements de santé de court séjour ;
- ◆ multiplicité des financements et des systèmes de tarification ;
- ◆ coût des prises en charge par l'Assurance maladie (confère priorité donnée à l'amélioration du parcours de santé des personnes âgées).

L'enjeu de la politique de santé consiste à la fois à :

- ◆ renforcer la coordination médicale avec en pivot le rôle du médecin traitant et à ;
- ◆ renforcer la coopération entre la prise en charge sanitaire et l'accompagnement social dans ou en dehors du domicile (relier les soins et les services).

Le besoin de coordination des parcours de soins et de services de la personne fait naturellement écho à la nécessité de diminuer le coût des prises en charge.

La spécialisation des établissements de santé de LNA Santé et leur insertion dans les filières de soin ⁽¹⁾



LNA Santé a fait le choix de la spécialisation de l'ensemble de ses établissements et de leur insertion dans les filières de soins. En effet, près de 90 % des capacités d'accueil des cliniques SSR sont spécialisées (neurologie, locomotion, cardiologie, pneumologie, gériatrie). Les parcours de soins se construisent au cœur des territoires d'implantation dans un souci de continuité des prises en charge sanitaires et médico-sociales (pôle de santé - SSR + EHPAD).

Au cœur du dispositif LNA Santé, les patients bénéficient d'un programme personnalisé adapté à leur pathologie. Ils sont pris en charge, en hospitalisation complète ou ambulatoire, par des médecins spécialistes (cardiologues, pneumologues, gériatres, neurologues, psychiatres, médecins de physique et réadaptation...) et par des professionnels médicaux (kinésithérapeutes, ergothérapeutes, psychomotriciens, diététiciens, psychologues, assistantes sociales, orthophonistes...).

Le développement de l'offre de soins ambulatoire

LNA Santé développe les offres de soins ambulatoires. Ce type de prise en charge apporte des réponses médicales à forte valeur ajoutée et permet au patient de retrouver rapidement le confort de son domicile (entrer le matin au sein de l'établissement pour en ressortir le soir) et de préserver ses habitudes de vie. Il constitue une véritable alternative à l'hospitalisation complète traditionnelle. Les patients passent moins de 12 heures au sein du SSR et bénéficient d'une prise en charge et de traitements aussi efficaces qu'en hospitalisation classique.

LNA Santé propose des hôpitaux de jour sur l'ensemble des spécialités présentes.

Spécialités	Places installées 12/2017	Places installées d'ici 2022
Neurologique	28	55
Gériatrique	34	80
Cardiologique	40	40
Nutrition	30	40
Locomoteur	60	60
Pneumologique	15	20
Polyvalent	13	25
Psychiatrie	27	27

(1) Source : interne en date du 31 décembre 2017

3.3.1.4. ACTIONS DE PARTENARIAT OU DE MÉCÉNAT

LNA Santé, partenaire de la Fondation pour la recherche sur Alzheimer

Le traitement de la maladie d'Alzheimer est devenu un enjeu médical et scientifique majeur des sociétés modernes. Toute recherche doit partir du patient lui-même. C'est l'étude directe du retentissement de la maladie sur sa vie psychique, intellectuelle et comportementale, associée au suivi des paramètres biologiques et cérébraux, qui permettra de comprendre l'enchaînement implacable des dommages induits. Pour être complète, cette étude doit également être couplée à celle des facteurs de risque génétiques et environnementaux. Pour répondre à ces exigences, la Fondation pour la recherche sur Alzheimer a créé le premier réseau de centres de recherche clinique français dans des spécialités différentes. Toutes les informations recueillies auprès des patients sont incluses dans une base de données nationale. Ce registre d'information et de prélèvement sera à la disposition de tous les chercheurs dont les projets auront été avalisés par le comité scientifique de la Fondation.

LNA Santé, acteur reconnu de longue date dans la prise en charge de cette pathologie souhaite contribuer à l'avancée de la recherche et apporter son soutien à une équipe de chercheurs renommés. Son partenariat avec la Fondation pour la recherche sur Alzheimer s'inscrit dans cet esprit. Chaque année LNA Santé participe au financement des « Entretiens de la Fondation » : les échanges/débats qui s'ensuivent apportent des réponses fiables aux questions des patients et de leur entourage. Ils sont l'occasion de rencontrer d'éminents spécialistes. Connaître la maladie, ses symptômes, son évolution, permet de mieux appréhender la pathologie et d'adapter l'accompagnement requis. Attentifs aux besoins d'information des familles, les professionnels de LNA Santé recommandent cet événement et se tiennent à disposition des patients et de leurs familles, tout au long de l'année, au sein des établissements, pour échanger sur l'accompagnement réalisé par un personnel impliqué et qualifié.

LNA Santé, partenaire du Gérontopôle de Nantes

Acteur engagé et expérimenté en matière de prise en charge de la maladie d'Alzheimer, aux côtés des partenaires, et soucieux de contribuer activement aux évolutions sociétales, technologiques et médicales en la matière, LNA Santé s'applique à explorer toutes les pistes d'innovation propices au bien-être de ses patients et résidents. Partenaires du Gérontopôle de Nantes depuis sa création, les établissements de LNA Santé, situés en Pays de Loire servent de terrain d'expérimentation pour la mise en œuvre de technologies d'avenir (ex. consultations de télémédecine en lien avec les services hospitaliers et le GCS e-santé).

Mise en place de centres de santé

Dans de nombreux territoires de santé, la densité médicale est insuffisante pour répondre aux besoins de santé. Par des propositions originales, LNA Santé tente d'y remédier en exerçant un attrait en termes d'opportunités d'exercice, auprès des professionnels de santé :

- ◆ rendre attractif l'exercice médical au sein des établissements SSR de LNA Santé ;
- ◆ profiter des plateaux techniques sur d'autres plages horaires que celles dédiées à l'hospitalisation complète.

Ainsi, le centre de santé de Sologne, installé dans les locaux de l'Institut Médical de Sologne à Lamotte-Beuvron, a ouvert ses portes en mai 2016. Il propose des consultations de la part de médecins généraliste et spécialiste (cardiologue, pneumologue et gynécologue-obstétricien), d'un chirurgien-dentiste et d'une sage-femme pour la préparation à l'accouchement.

De plus, l'ouverture en mars 2017 d'un deuxième centre de santé à Achères dans le département des Yvelines (78) vient renforcer cette nouvelle offre de services. Le centre de santé propose des consultations de spécialistes du lundi au samedi matin, avec ou sans rendez-vous : médecine générale, activité de sage-femme : échographies et consultations, neurologie, gériatrie, cardiologie, gynécologie.

Cette nouvelle offre de services de santé de proximité contribue à lutter contre la désertification médicale ainsi qu'à renforcer la dynamique du tissu économique local.

LNA Santé, un des membres fondateur de la Fondation Audencia et contributeur actif aux initiatives de Partenariats Public-Privé (PPPs)

Dans le cadre des activités liées à la responsabilité globale, la Fondation Audencia a créé un cercle de réflexion pluridisciplinaire afin de mieux définir les conditions d'implémentation, et le fonctionnement, de partenariats entre la sphère publique et les acteurs privés. En effet, les PPPs sont des constructions juridiques et financières qui englobent différents dispositifs (délégations de services publics, contrats de partenariat, bail emphytéotique...) et concernent de multiples champs opérationnels. La mise en œuvre de tels dispositifs est complexe et évolutive et demande la rencontre de nombreuses compétences. Ainsi le déploiement de PPPs demande le traitement de problématiques techniques mais aussi la capacité à conduire un projet complexe. Rares sont les personnes qui ont une vision complète de l'ensemble du déroulement d'un contrat et une perspective suffisante pour les intégrer dans une construction d'ensemble. À l'écoute des nombreux acteurs agissant autour de la question des PPPs, il apparaît que toutes ces problématiques qui conditionnent leur mise en œuvre demandent à être explorées de manière plus systématique afin de tirer les enseignements de la réussite des initiatives menées sur le terrain.

Objectifs

- ◆ permettre l'échange entre des acteurs expérimentés dans le domaine des PPPs œuvrant dans différents secteurs d'activité (collectivités, directeur d'établissements de santé, entreprise, élu, avocat, juriste...);
- ◆ animer la réflexion pour faire ressortir des thématiques structurantes et transversales, et conduire des études pour approfondir ces problématiques ;
- ◆ se positionner à l'interface entre recherche et réalité par la rencontre entre chercheurs et praticiens issus des champs concernés ;
- ◆ identifier les problématiques qui apparaissent structurantes et les points d'actualités.

Les contributions de LNA Santé

Dès sa création, LNA Santé a considéré que les modèles doivent être imaginés en additionnant, et en conciliant les exigences, et non en cherchant à les opposer. Plaçant la reconnaissance

de l'individu (patient ou résident) et de ses besoins à la source même de son action, et de ses valeurs, LNA Santé a donc imaginé des modèles de prise en charge (champ médico-social, social et sanitaire) qui assurent la synthèse entre :

- ◆ les attentes et besoins de l'individu et de sa pathologie propre (tant dans le domaine du bien-être psychologique, médical que matériel) ;
- ◆ les attentes des patients/résidents et de leurs familles ;
- ◆ les attentes des autorités publiques en charge du pilotage de la politique de santé ;
- ◆ les attentes territoriales exprimées par les collectivités et leurs citoyens ;
- ◆ les attentes des professionnels de santé ;
- ◆ les attentes des agents économiques inhérentes à un modèle pérenne.

« Au regard des enjeux de santé et de société, seule la mobilisation de tous les acteurs de santé peut contribuer aux besoins évolutifs de nos clients, patients ou résidents, dans une démarche de qualité et d'amélioration permanente. Ainsi, au travers de son implication au sein de la Fondation Audencia, LNA Santé inscrit résolument son action dans le cadre d'une mission d'intérêt collectif, et ce, dans la continuité des partenariats actifs déjà engagés avec les hôpitaux et les collectivités locales et territoriales » Jean-Paul Siret, président-directeur général de LNA Santé.

Des offres plurielles au sein des plateformes de services

L'objectif est de mettre en œuvre une palette de prestations d'accompagnement coordonnée avec l'ensemble des acteurs du territoire visant à :

- ◆ faciliter l'adaptation des réponses aux besoins évolutifs de la personne ;
- ◆ favoriser un suivi individuel et un accompagnement personnalisé (dossier unique) ;
- ◆ favoriser la souplesse et la réactivité de la réponse ;
- ◆ assurer la continuité des parcours en garantissant une meilleure coordination entre les acteurs ;
- ◆ assurer une meilleure lisibilité au niveau local ;
- ◆ participer au déroulement fluide du parcours ;
- ◆ prévenir les hospitalisations inutiles, éviter les réhospitalisations et favoriser les retours rapides au domicile ;
- ◆ participer à l'accompagnement et au soutien des aidants.

Tout l'enjeu d'une plateforme est de pouvoir évaluer l'ensemble des besoins dans les différents domaines de la santé, du handicap et de l'environnement social de façon à permettre une planification fluide de l'offre des services des soins. L'évaluation primaire, permettant l'entrée dans la plateforme, est mise en œuvre au niveau des structures qui interviennent habituellement et qui doivent être les portes d'entrée et à la future plateforme, évaluations réalisées par le Conseil Départemental dans le cadre des APA, et de façon plus générale le CLIC déjà implanté dont le rôle primordial d'orientation est indispensable à la bonne organisation de l'entrée de la sortie sur la plateforme.

3.3.2. Sous-traitance et fournisseurs

3.3.2.1. LES CONDITIONS DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Les appels d'offres concernent de nombreux prestataires dont le champ d'intervention est facteur de risques pour les clients. Un cahier des charges détaillé est rédigé conjointement par les experts métiers et le service achats. Il comporte en cas de besoin un paragraphe sur la prévention des risques, un plan de continuité d'activité et une approche de développement durable. Les prestataires répondent sur la base d'une grille interne qui fait une place importante à la pratique RSE du fournisseur. Les offres sont analysées selon cette grille avec un regard critique. Celui ou ceux qui répondent le plus favorablement aux critères sont retenus.

3.3.2.2. PRISE EN COMPTE DANS LA POLITIQUE D'ACHAT DES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

LNA Santé fait partie de la commission achats durables à l'intérieur du projet Démarche RSE Pays de la Loire. L'objectif de ce comité est de déterminer des critères et des processus d'achat responsable afin d'enrichir nos futurs appels d'offres.

Visio - conférence

En 2017, le siège social de LNA Santé ainsi que tous les établissements du Groupe ont été équipés d'écrans de visioconférence qui vont permettre de réaliser des économies substantielles en évitant de nombreux déplacements de personnels que nécessitent les formations, groupe de projets, situations comptables, etc.

Photocopieurs

Tous les investissements de photocopieurs multifonctions (imprimante, photocopie, scanner, fax) sont centralisés sur le siège social afin de rationaliser les équipements, s'assurer de leur compatibilité avec les réseaux informatiques et de leur réelle adéquation avec les besoins.

Cette centralisation permet de sensibiliser les utilisateurs aux consignes de bon usage de ces outils, et de freiner les velléités d'impressions couleur très coûteuses.

L'installation de ces matériels étant réalisée sous le contrôle de la direction informatique, tous les photocopieurs multifonctions sont systématiquement paramétrés en impression noire et recto verso. De plus, un système de rétention des impressions a été mis en place sur les photocopieurs.

Le changement de ces paramètres de base ne peut être fait que ponctuellement et ne peut être mémorisé.

3.3.2.3. ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET DE LA LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

En 2017, tous les ordinateurs portables et tablettes obsolètes HP du Groupe ont été récupérés par le fournisseur qui garantit un recyclage du matériel retourné respectueux de l'environnement. Le matériel retourné est démantelé dans le pays du centre de vérification technique où il aura été vérifié et être renvoyé dans un pays autre que celui dans lequel le participant a fait sa demande.

De plus, une partie du matériel informatique obsolète, notamment les écrans, de LNA Santé a été donné à des écoles pour réemploi.

La majorité des établissements du Groupe fonctionne en cuisine internalisée gérée par un chef cuisinier. Les commandes sont systématiquement réalisées via un logiciel unique, mis en place par la société Compass. Cet outil ajuste les quantités commandées en fonction du plan GEMRCN⁽¹⁾ sénior. De fait, les quantités servies correspondent aux besoins requis pour un résident selon les obligations nutritionnelles. Cela permet d'éviter considérablement la perte et les déchets alimentaires. De plus, afin de limiter le gâchis, de plus en plus de chefs cuisiniers utilisent des doseurs individuels afin que les portions servies correspondent aux besoins attendus pour un résident/patient.

3.3.2.4. IMPORTANCE DE LA SOUS-TRAITANCE ET PRISE EN COMPTE DANS LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS DE LEUR POLITIQUE RSE

Plusieurs appels d'offres ont déjà été réalisés en intégrant des critères de développement durable, responsabilité sociétale (maintenance des bâtiments, espaces verts, tenues de travail, gestion des DASRI, contrôles bactériologiques, etc.).

La politique Responsabilité sociétale en matière d'achats concerne le circuit des achats par :

- ◆ la centrale de référencement et celui des achats directs ;
- ◆ LNA Achats.

La démarche

La démarche d'achats responsable est au cœur de la politique Responsabilité sociétale du sous-traitant. Dès 2009, le Groupe de sous-traitance a introduit dans les protocoles d'accord avec ses fournisseurs, des articles spécifiques d'engagement au développement durable.

En 2012, le Développement Durable devient un critère d'arbitrage à part entière, au même titre que le prix, le produit et le service.

Un questionnaire est joint systématiquement aux appels d'offres pour évaluer l'engagement responsable de chaque fournisseur. Les questionnaires sont divers :

- ◆ une prise en compte de la démarche environnementale, sociétale et économique propre au fournisseur ;
- ◆ des questions plus générales qui concernent par exemple la certification, l'économie sociale... ;
- ◆ un chapitre concerne plus particulièrement le produit. Il s'agit alors de s'intéresser à la présence de phtalates, au recyclage des DEEE, à la gamme bio, etc.

La volonté de cette démarche est de formaliser des exigences Développement Durable à l'égard des fournisseurs.

Il est à noter qu'en 2017 la sous-traitance représente 2,6 % du chiffre d'affaires (contre 3,4 % en 2016). LNA Santé ne sous-traite pas d'activité relative à son cœur de métier. Les principales activités sous-traitées sont le nettoyage du linge de lits, le ménage, l'entretien des espaces verts et le transport pour les établissements ayant des activités d'accueil de jour.

Ces activités ne sont pas sous-traitées de façon systématique, cela dépend de la taille et de la structure des établissements. De plus, certains établissements, notamment dans le secteur sanitaire, sous-traitent l'alimentaire (réalisation et service des repas).

Les achats directs de LNA Santé

Depuis 2014, LNA Santé a entrepris de changer le fonctionnement des établissements ayant une cuisine internalisée. Le projet d'intégration a été finalisé sur novembre 2016. En effet, l'ensemble de ces établissements travaillent dorénavant avec un seul et unique Groupe national : Compass.

Ce Groupe entreprend une véritable démarche de développement durable avec des approvisionnements responsables.

L'objectif est d'entretenir une attitude de consommation responsable. Les éléments fondateurs de la politique RSE du prestataire de gestion alimentaire sont les suivants :

- ◆ respecter la saisonnalité des produits : fruits, légumes et poissons frais français. Ouverture en avant saison au bassin méditerranéen depuis le 15 février 2016. Le marché national reste l'axe prioritaire d'approvisionnement dès que les produits sont disponibles ;
- ◆ favoriser l'approvisionnement local et de proximité pour répondre à la politique de réduction des kilomètres parcourus et promouvoir la production de proximité : objectif de transparence des approvisionnements ;
- ◆ favoriser le développement de l'agriculture raisonnée en soutenant les agriculteurs adhérant à ces programmes. 80 % des approvisionnements en fruits et légumes proviennent de producteurs respectant une agriculture raisonnée. Pour cela, ils justifient d'une certification spécifique exigée lors de leur référencement : Eurep Gap ou AgriConfiance ;
- ◆ proposer des produits AOC (fromage, beurre, volaille). Trouver des produits de qualité au cœur des régions de France ;
- ◆ positionnement sur l'huile de palme : l'huile de palme est l'huile la plus consommée au monde. L'accroissement de cette démarche est à l'origine de la déforestation massive en Indonésie et en Malaisie. Fort de ces constats, le Groupe a fait le choix de supprimer l'utilisation d'huile de palme de son huile de friture depuis le 1^{er} février 2011. Cet engagement a permis de réduire la consommation d'huile de palme de 300 000 litres par an ;
- ◆ optimiser la logistique (regroupement de filières à travers une logistique bitempérature optimisée et localisation régionale des plateformes) : diminution du nombre de kilomètres parcourus ;
- ◆ s'impliquer quant à la préservation des ressources : suppression des mercuriales des espèces menacées ou avec des craintes sanitaires (Perche du Nil par exemple), approvisionnement orienté sur les poissons d'élevage qui s'inscrit dans la démarche qualité de la charte de transparence.

(1) GEMRCN : Groupe d'Étude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition

3.3.3. Loyauté des pratiques

3.3.3.1. ACTIONS ENGAGÉES POUR LUTTER CONTRE LA CORRUPTION

La corruption peut être définie comme « la perversion ou le détournement d'un processus ou d'une interaction avec une ou plusieurs personnes dans le dessein, pour le corrupteur, d'obtenir des avantages ou des prérogatives particulières ou, pour le corrompu, d'obtenir une rétribution en échange de sa bienveillance ».

Concernant le risque de corruption active (on paie pour avoir un avantage), ce risque paraît limité car :

- ◆ il peut difficilement y avoir de corruption active avec des dirigeants intègres (dit autrement la corruption active nécessite une vraie volonté d'un dirigeant ou d'une personne de pouvoir dans l'entreprise) ;
- ◆ pour décaisser des fonds, il faut d'abord une facture à enregistrer en comptabilité puis 2 signatures avec des plafonds à respecter et l'exécution des virements est assurée par un nombre très limité de collaborateurs intervenant dans les opérations de trésorerie.

Après avoir cartographié les risques des différents services support au sein du Groupe, il a été identifié que les services où le risque est le plus important sont les services « demandeurs » : Développement (cible), SUMO (permis de construire), SRAP (autorisation, dotation).

Concernant le risque de corruption passive (on se fait payer pour concéder un avantage), ce risque est plus important car moins facilement détectable (l'avantage est pour le salarié corrompu, pas pour l'entreprise) et il peut se situer à de nombreux niveaux (choix d'un fournisseur, recrutement d'une personne...). Les services où le risque est le plus important sont tous ceux qui décident des achats importants : Immobilier Construction, Engagements - Achats, DSI.

En matière de sécurisation des moyens de paiement, le Groupe (périmètre France) a renforcé son système de contrôle en centralisant l'ensemble de ses virements (soit la quasi-totalité des règlements) sur un seul outil de communication bancaire avec un nombre restreint d'utilisateurs (3) et en mettant en place des vérifications de tous les changements de coordonnées bancaires dans son ERP. Ces éléments doivent assurer un niveau de sécurité élevé des moyens de paiement.

La démarche anti-corruption est en cours de déploiement au sein du Groupe.

3.3.3.2. MESURES PRISES EN FAVEUR DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

Une politique Qualité et Gestion des Risques est entièrement consacrée à la santé et au bien-être des clients. Entre des plannings adaptés aux besoins des résidents et des patients, un partage de l'information efficace via des réunions d'équipe régulières, une traçabilité à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les domaines, des pratiques formalisées, connues et appliquées par tous, des actions de formation et des évaluations régulières, tout est mis en œuvre pour maîtriser chacun des risques identifiés.

Concernant la prévention des risques sanitaires, différentes mesures barrières sont en place. Cela comprend, entre autres pour

les EHPAD du Groupe, l'utilisation d'un livret thérapeutique Groupe pour prévenir l'iatrogénie, une organisation sécurisée du circuit du médicament, une évaluation annuelle du risque infectieux, une formation annuelle en hygiène, une surveillance permanente de l'eau chaude sanitaire. La gestion des repas est très encadrée. La production des repas respecte en tout point la réglementation. Soit celle-ci est confiée à un prestataire extérieur qui dispose de son Plan de Maîtrise Sanitaire (PMS). Soit elle est réalisée par une équipe cuisine salariée de l'établissement qui respecte alors le PMS Groupe. Dans tous les cas, le PMS induit un plan alimentaire respectant les exigences du GEMRCN, des analyses, prélèvements et audits réalisés par un laboratoire d'analyse extérieur, accrédité par le COFRAC, à fréquences définies. Par ailleurs, un programme de maintenance préventive des équipements, de la sécurité incendie et des utilités garantit le maintien des établissements en parfait état fonctionnel.

De plus, pour prévenir les risques à forte conséquence pour les patients et les résidents et promouvoir les bonnes pratiques, plusieurs réseaux d'experts métier assurent un appui en établissement : les réseaux MEDEC, hygiène, chefs référents, référents maintenance et référents Qualité. Une pharmacienne référente Groupe est l'interlocutrice privilégiée de la thématique « médicaments ». Afin d'assurer une cohérence systémique, ces différents réseaux sont pilotés par le siège.

Enfin, un programme de formation interne à la bientraitance comptant plusieurs modules et concernant l'ensemble des salariés des établissements participe non seulement à la prévention de la maltraitance mais concourt aussi à la prévention des risques psychosociaux.

Démarche bientraitance

La bientraitance est au cœur du projet d'entreprise de LNA Santé depuis sa création. La direction du Groupe impulse depuis 20 ans cette exigence pluridimensionnelle au service des personnes fragilisées accueillies en EHPAD, en établissement sanitaire ou à domicile.

Concrètement, ce projet se met en œuvre au quotidien de multiples manières : le professionnalisme et le sens du service des équipes pluridisciplinaires, l'organisation en unités de vie, la qualité des prestations immobilières et hôtelières, la démarche qualité.

L'ambition du Groupe est de servir au mieux la personne accueillie, en s'appuyant sur les valeurs fondamentales du Groupe : le respect, le sens du service, la confiance, l'esprit d'initiative et l'engagement.

Une démarche structurée pour développer et partager cette culture de bientraitance.

Une vision de la bientraitance partagée au niveau du management de l'entreprise

1. C'est l'affaire de tous...
... soignants et non-soignants, quels que soient le métier, les entités de travail, l'échelon hiérarchique.

2. Ce n'est jamais gagné.

Aller-retour permanent entre penser et agir.

3. On est d'autant plus « bien traitant » que l'on est « bien traité ».

Respect dans les relations de travail.

Une démarche qualité comme socle structurant et condition de pérennité

La bientraitance est indissociable d'une organisation formalisée, partagée et apprenante de ses erreurs. Cette capacité à intégrer la logique d'amélioration continue est garante de la pérennité. Elle est le terreau fertile à l'épanouissement des éléments comportementaux apportés par les formations sur la bientraitance.

La démarche qualité rend possible et permet de pérenniser la culture de bientraitance au sein des établissements.

La démarche est largement déployée au sein des établissements du Groupe après la formation des directeurs et des professionnels de tous métiers. Il y a à la fois une volonté de proposer un cadre commun à tous les établissements tout en laissant la marge de manœuvre nécessaire sur un site pour une vraie appropriation et dynamique locale. Ce cadre commun s'appuie sur 3 piliers, en établissement, veillant à la vie de la démarche :

- ◆ un comité bientraitance ;
- ◆ 2 « ambassadeurs » bientraitance ;
- ◆ un dispositif d'évaluation de la bientraitance.

Un dispositif de formation « maison »

La formation Bientraitance de LNA Santé s'est construite au fil des années grâce aux expériences et talents d'équipes des établissements et du siège, et au regard attentif et passionné d'intervenants philosophes.

D'une durée de 3 jours, ce programme **s'adresse à tous les salariés** d'un établissement, soignants et non soignants. Il se veut **une étape structurante dans le parcours professionnel** d'un salarié, un point repère, **dédié à la prise de conscience** de son propre rôle et de sa propre responsabilité en matière de bientraitance. La démarche collective permet de **décloisonner** les différents métiers et de **dédramatiser** le travail sur la bientraitance.

L'approche par le débat philosophique entraîne et permet la prise de conscience, **le questionnement sur les pratiques**, la prise de recul, nécessaires à la compréhension et à l'acquisition des principes et pratiques de bientraitance.

Le programme est orienté vers la **responsabilisation de chaque professionnel** vers la recherche et l'apprentissage de pratiques de **bientraitance**. Il a été conçu, à partir des expériences complémentaires de professionnels en EHPAD, de spécialistes de la formation et de la démarche qualité en EHPAD, pour **dépasser les formations existantes trop orientées « solutions toutes faites »** et/ou gestion de la maltraitance.

Les ateliers de mise en situation sont des moments forts **inoublables pour les salariés**, qui permettent de pratiquer ou observer la pratique en temps réel, et facilitent une acquisition sur le **long terme**.

Le programme prévoit une **journée dédiée à l'encadrement**, la mise en place d'un **comité Bientraitance**, et l'organisation de sessions pour les nouveaux embauchés, **leviers nécessaires à la pérennisation de la démarche d'acquisition et de développement des compétences**.

À l'issue de la formation, les échanges libèrent la parole sur ce travail difficile, sur des non-dits et collectivement **les salariés s'autorisent à devenir des régulateurs des postures de l'équipe**, à intervenir sur les attitudes de chacun. Cela rend lisibles et accessibles les mécanismes de la bientraitance/maltraitance ; et cela lutte contre le réflexe de silence, de passivité et de tabou par rapport à ces questions.

L'ensemble du programme s'appuie sur l'intelligence et l'humanité de chaque professionnel. En effet, LNA Santé a la conviction que **c'est d'abord par la considération et la reconnaissance de chaque salarié que l'on rend possible le fait d'être un acteur de bientraitance**.

3.4. NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Rapport RSE du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2017

Thème	Informations	Indicateurs	Périmètre	Sources	Données
Environnement	Consommation d'eau	Consommation d'eau par résident et par an	Exclusion : siège, établissements situés en Belgique, établissements fermés courant 2017	Relevés de compteurs hebdomadaires et factures reçues	Quantité d'eau consommée sur un an par les établissements
	Consommation d'énergie	Consommation de gaz/électricité/fuel & bois par m ² et par an			Énergie finale consommée par les établissements Données renseignées en PCI (Pouvoir Calorique Inférieur) Surface considérée : SHON (Surface Hors (Euvre Nette)
Effectif total et répartition des salariés/sexe/âge/zone	Répartition des salariés par région		Nouveauté rapport 2017 : intégration des données du siège social et des établissements situés en Belgique	France : SAP HR Belgique : SDworx	Effectifs physiques au 31/12 de l'exercice, incluant : - CDI, CDD et contrats spécifiques (alternance, contrats de professionnalisation, Contrats Uniques d'Insertion), hors intérimaires et hors stagiaires : - temps partiel et temps plein.
	Répartition des salariés par sexe et par âge				
Rémunérations	Salaire médian		Exclusion : siège et établissements situés en Belgique	SAP HR	Les données communiquées correspondent au salaire médian mensuel de base des CDI, incluant l'ancienneté et les éléments fixes, les éventuelles primes et indemnités.
Embauches et licenciements	Recrutements en CDI effectués durant l'exercice		Nouveauté rapport 2017 : intégration des données des établissements situés en Belgique Exclusion : siège	France : SAP HR Belgique : SDworx	Recrutements des CDI uniquement. Dans le cas d'acquisition de nouveaux établissements, les personnes entrant à l'effectif ne sont pas comptabilisées comme des embauches. Un CDD transformé en CDI compte pour une embauche.
	Fins de contrats en CDI au cours de l'exercice				Départs des CDI uniquement. Le nombre de licenciements est disponible de façon directe et est non agrégé avec les autres types de départs. Un transfert au sein des établissements du Groupe correspond à un départ et une embauche.
Social	Répartition CDD/CDI/contrats spécifiques		Nouveauté rapport 2017 : intégration des données du siège social et des établissements situés en Belgique	France : SAP HR Belgique : Sdworx	Contrats spécifiques : contrats d'apprentissage, CIE CDD, CIE CDI, CP CDD I à V, CP CDD VI base, CPI IV Bac Pro, CPI V CAP-BEP, CUI CDI.
	Répartition Temps Plein/Temps Partiel				Temps plein : durée hebdomadaire de 35 h. Temps partiel : temps de travail contractuels inférieurs à la durée légale du temps de travail.
	Équivalent temps plein des effectifs				Contrats : CDI, CDD arrivée en CDI, CDD surcroît d'activité, CIE CDI et CUI CDI ETP moyen pour une durée hebdomadaire de 35 h en France et de 38 h en Belgique
	Taux d'encadrement théorique				rapport entre le nombre d'ETP et le nombre de lits exploités au 31.12.17
Absentéisme	Taux d'absentéisme		Exclusion : siège et établissements situés en Belgique	SAP HR	Taux d'absentéisme restreint : prend en compte les maladies, les accidents du travail, les maladies professionnelles, les absences injustifiées et les mi-temps thérapeutiques. Le calcul du taux d'absentéisme correspond aux heures d'absence rapportées aux heures réelles travaillées.
Accidents du travail et maladies professionnelles	Nombre d'AT/MP avec arrêt				Les CDI et CDD et les contrats spécifiques sont considérés pour ces indicateurs. Les taux calculés sont rapportés aux heures réelles travaillées. Accident du travail et maladies professionnelles ayant donné lieu à un arrêt de travail. Sont pris en compte les AT/MP déclarés auprès de la CPAM.
	Nombre de journées de travail perdues suite à un AT/MP		Exclusion : siège et établissements situés en Belgique	SAP HR	Il s'agit des journées de travail perdues pour les effectifs tous contrats confondus.
	Taux de fréquence des AT/MP				AT/MP déclarés auprès de la CPAM.
	Taux de gravité des AT/MP				Journées de travail perdues pour l'ensemble des contrats.
Nombre d'heures de formation	Nombre d'heures de formation Nombre de stagiaires formés		Exclusion : siège et établissements situés en Belgique	PERFORM (nouvel outil de pilotage des plans de formation)	Sont incluses les formations achevées en 2017 pour une durée supérieure ou égale à 7 heures et hors formation gratuite

3.5. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société SA LNA Santé accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux procédures de reporting RSE utilisées par la société (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- ◆ d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- ◆ d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du Code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre janvier et avril 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ trois semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans le rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené des entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- ◆ d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ◆ de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽¹⁾ :

- ◆ au niveau de l'entité consolidante et des établissements, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- ◆ nous avons mené des entretiens au siège social de la société pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. Nos travaux ont porté sur 100 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et 100 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques ⁽²⁾ du volet environnemental.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée : une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

(1) *Indicateurs sociaux* : Effectif total et répartition des salariés par contrat, région et genre ; Nombre d'embauches ; Nombre de licenciements ; Nombre de salariés à temps partiel ; Nombre total d'heures de formation ; Taux d'absentéisme.

Indicateurs environnementaux : Consommation d'eau ; Consommation d'énergie.

Informations qualitatives matérielles : Les conditions de santé et de sécurité au travail ; Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ; Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets ; La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; L'impact territorial, économique et social de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales ; L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale ; Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

(2) Voir la liste des indicateurs environnementaux mentionnés en note de bas de page n°3 du présent rapport.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur l'élément suivant :

- ◆ les données relatives au nombre d'heures de formation, basées sur un nouvel outil de reporting, mériteraient davantage de contrôles à chaque étape du processus de collecte et de consolidation.

Paris-La Défense, le 16 avril 2018

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Vincent Broyé
Associé

Rapport de gestion

4

4.1	Faits marquants	144	4.5	Autres informations	164
4.1.1	Exploitation	144	4.5.1	Recherche et développement	164
4.1.2	Personnel	145	4.5.2	Prise de participations et aliénation d'actions	164
4.1.3	Développement	145	4.5.3	Liste des succursales	164
4.2	Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2017	146	4.5.4	Prêts interentreprises	165
4.2.1	Comptes consolidés du Groupe LNA Santé	146	4.5.5	Opérations sur titres des dirigeants	165
4.2.2	Comptes sociaux de SA LNA Santé	157	4.5.6	Ajustement des bases de conversion (articles R. 228- 90, R.228-91, R.225-137, R.225- 138 du Code de commerce)	165
4.3	Événements importants survenus après la date de clôture de l'exercice	161	4.5.7	Contrôle des Commissaires aux comptes	165
4.4	Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir	162	Annexe 1 - Périmètre	166	
4.4.1	Perspectives du Groupe	162	Annexe 2 - Résultats financiers de la Société au cours des 5 derniers exercices	166	
4.4.2	Perspectives de SA LNA Santé	163			

4.1 FAITS MARQUANTS

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-6 alinéa 2 et L. 247-1, et R.225-102 alinéa 1 du Code de commerce, il est rendu compte ci-après de l'activité de la Société et de ses filiales par branche d'activité.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100, il vous est présenté ci-après une analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société, notamment de sa situation d'endettement au regard du volume et de la complexité des affaires.

4.1.1 Exploitation

4.1.1.1 ENSEMBLE DES ACTIVITÉS

Environnement réglementaire

La publication de la loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la Société au vieillissement rend la signature de CPOM (contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens) obligatoire pour les EHPAD à compter de 2017. L'année 2017 est donc une année de mise en place d'un nouvel environnement réglementaire. En 2017, 4 CPOM mono-établissement et 4 CPOM pluri-établissements ont été engagés.

Le secteur sanitaire est à nouveau concerné par une baisse des tarifs, dans un contexte de mise en œuvre progressive du nouveau modèle de financement des activités de soins de suite et de réadaptation, prévu par l'article 78 modifié de la Loi de Financement de la Sécurité Sociale pour 2016 et partiellement modifié par l'article 82 de la LFSS pour 2017 et ses articles relatifs au nouveau mode de financement des établissements de SSR. Le décret n° 2017-500 du 6 avril 2017 relatif à la réforme du financement des établissements de SSR est venu mettre en application ces dispositions.

Le « virage ambulatoire » se poursuit avec le développement des prises en charge ambulatoires par substitution *intra* et *extra-muros* sur le champ du SSR et de la psychiatrie avec, notamment, le développement de l'hospitalisation à domicile, l'accompagnement de la réduction de la durée moyenne de séjour en hospitalisation complète et la prévention des ré-hospitalisations.

L'offre sanitaire proposée par LNA Santé a été bâtie en anticipant les enjeux de cette transformation du système de santé.

Taux d'occupation

Sur l'ensemble du parc des EHPAD et des cliniques de SSR, Psychiatrie et structures d'Hospitalisation À Domicile (7 100 lits) dont 23 % des capacités (soit 1 600 lits) se trouvent en restructuration ou en remplissage en 2017, le taux d'occupation moyen s'établit à 95,8 %.

L'ensemble des établissements en régime de croisière enregistre un taux d'occupation solide de 96,6 % en 2017, en amélioration de plus d'un demi-point par rapport à l'an passé. Cette performance régulière illustre le positionnement adéquat et la qualité de l'offre de services proposée par LNA Santé.

4.1.1.2 SECTEURS FRANCE ET BELGIQUE LONG SÉJOUR

Taux d'occupation

Sur l'ensemble du parc des EHPAD et des maisons de repos belges, le taux d'occupation augmente d'un exercice à l'autre, de plus d'un point à 96,4 %.

L'occupation des établissements en croisière se consolide à un taux élevé de 96,6 %, en hausse d'une dizaine de points de base, grâce à un taux d'occupation moyen des EHPAD en croisière de 97,3 %, le remplissage des MRB en Belgique devant quant à lui se poursuivre.

Évolutions tarifaires

L'Arrêté du 23 décembre 2016 relatif aux prix des prestations d'hébergement a fixé, pour l'année 2017, l'indexation maximale des contrats des résidents présents au 31 décembre 2016, au taux de 0,46 %, contre 0,61 % en 2015.

Le taux annuel de revalorisation des enveloppes soin a lui été fixé par la circulaire du 2 mai 2017 à 1,02 % pour 2017.

Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens

Le nombre d'EHPAD sous conventionnement global s'établit à 27 au 31 décembre 2017, représentant 2 725 lits et places (hébergement permanent, hébergement temporaire et accueil de jour), soit plus de 60 % du total des lits exploités en EHPAD.

Au 1^{er} janvier 2017, les CPOM ont remplacé les conventions tripartites. Entre 2017 et 2023, toutes les conventions tripartites seront ainsi remplacées par des CPOM, avec une programmation établie annuellement par les ARS et les conseils départementaux. En 2017, 4 CPOM mono-établissement et 4 CPOM pluri-établissements ont ainsi été engagés.

4.1.1.3 SECTEUR MOYEN SÉJOUR

Taux d'occupation

Face à un contexte tarifaire déflationniste, les SSR et les structures d'HAD présentent un taux d'occupation de 94,3 %, en hausse d'un point par rapport à 2016.

L'occupation des établissements en croisière se consolide à un niveau de 96,3 %, en augmentation de + 1,8 point par rapport à l'an dernier.

Évolutions tarifaires

L'arrêté du 5 mai 2017 a fixé le taux d'évolution moyen national des tarifs de prestations des soins de suite et de réadaptation soumis à Objectif quantifié national à - 2,3 % (sur les prix de journée) contre - 2,7 % en 2016.

Concernant l'activité psychiatrique, le taux d'évolution a été fixé par ce même arrêté à - 2,4 % contre - 2,5 % en 2016.

4.1.2 Personnel

Les effectifs totaux du Groupe ont évolué de la manière suivante sur les trois dernières années :

Évolution de l'effectif du Groupe (ETP annuel moyen)		2017	2016	2015
Effectif par sexe	Hommes	839	794	726
	Femmes	4 034	3 909	3 569
Effectif par catégorie	Cadres et prof. supérieures	489	448	410
	Techniciens, maîtrise, employés	4 384	4 255	3 885
TOTAL		4 873	4 703	4 295

Les effectifs moyens du Groupe exprimés en base équivalent temps plein (ETP) s'établissent en 2017 à 4 873 personnes, à comparer à 4 703 personnes l'an dernier, soit une hausse de 4 %. Les effectifs se concentrent principalement en France avec 4 538 collaborateurs (9,3 %) pour 335 collaborateurs en Belgique (7 %). Les effectifs se répartissent de la manière suivante : 3 059 personnes pour l'activité Long Séjour (63 %), 1 596 personnes en Moyen Séjour (33 %) et 218 personnes dans les autres structures (4 %, principalement siège et secteur Immobilier).

Les frais de personnel du secteur Exploitation s'établissent en 2017 à 217 millions d'euros, en progression de + 3,9 %.

Le périmètre de l'unité économique et sociale englobe 33 sociétés au 31 décembre 2017, toutes localisées en France, et représente 2 682 salariés en ETP moyens, contre 2 617 l'an dernier (+ 2,5 %), répartis sur un parc de lits en exploitation de 3 979 unités (3 858 fin 2016), générant une activité de 204 millions d'euros au titre de l'exercice 2017, contre 194 millions d'euros l'an passé.

Les deux membres élus du comité de l'UES désignés pour siéger au conseil d'administration de LNA Santé ont pris part régulièrement aux débats et aux travaux du conseil.

4.1.3 Développement

4.1.3.1 MOUVEMENTS DU PARC EN EXPLOITATION

Au cours de l'exercice 2017, le Groupe a poursuivi son développement organique et externe, avec un parc en exploitation porté à 7 087 lits, en hausse de + 112 lits, par la réalisation d'opérations sous la forme de :

- ◆ reprises de structures pour une capacité totale de 68 lits ou places ;
- ◆ ouverture de capacités additionnelles de 44 lits ou places.

Les mouvements de capacité intervenus dans chacun des secteurs au cours de l'exercice 2017 ont concerné le secteur Long Séjour France pour + 49 lits et le secteur Moyen Séjour pour + 63 lits.

La répartition du parc en exploitation entre les métiers est inchangée : 70 % des capacités sont en secteur Long Séjour contre 30 % en secteur Moyen Séjour.

4.1.3.2 CAPACITÉ DU PARC AUTORISÉ

Au 31 décembre 2017, le parc en exploitation compte 7 087 lits répartis sur 67 établissements :

- ◆ En Long Séjour au sein de 44 EHPAD (4 375 lits) et 4 Maisons de Repos en Belgique (555 lits) ;
- ◆ En Moyen Séjour au sein de 11 Soins de Suite et Réadaptation (1 531 lits), 7 structures d'hospitalisation à domicile (415 places) et 1 Clinique psychiatrique (211 lits).

	Établissements	Lits	Long séjour	Moyen séjour
Lits en exploitation au 31/12/2016	68	6 975	4 881 (70 %)	2 094 (30 %)
dont en régime de croisière	46	4 796	3 697	1 099
Lits en exploitation au 31/12/2017	67	7 087	4 930	2 157
dont en régime de croisière	52	5 493	4 394	1 099
% parc en croisière/total parc exploité	78 %	78 %	89 %	51 %

Au 31 décembre 2017, le portefeuille de lits à installer sur les prochains exercices s'établit à 381 unités, soit un parc total autorisé de 7 468 lits à comparer à 7 345 lits un an plus tôt (+ 2 %).

4.2 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2017

4.2.1 Comptes consolidés du Groupe LNA Santé

Poursuivant son plan stratégique « Grandir Ensemble », LNA Santé enregistre au cours de l'exercice 2017 une nouvelle hausse du nombre de lits en « régime de croisière » de + 15 % sur un an, au sein d'un parc de lits à maturité porté de 4 796 lits fin 2016 à 5 493 lits fin 2017 sur 52 établissements en croisière. Ces lits, aux standards LNA, constituent le socle de la performance économique du Groupe.

Dans un contexte de moindre développement (+ 112 lits mis en exploitation en 2017), le Groupe s'est attaché en effet à compléter la taille des établissements existants, principalement des EHPAD, par transfert et regroupement d'activité sur des sites neufs ou agrandis (Les Pleiades étendue de 80 à 128 lits, Villa Amélie étendue de 102 à 126 lits, Villa Océane de 85 à 125 lits, Villa Tohannic de 59 à 95 lits, SSR du Clos Champirol de 100 places à 184 places).

Les résultats de l'exercice 2017 procèdent ainsi logiquement de la transformation du parc, avec une consolidation de la marge d'EBITDA d'Exploitation à 11,7 %, après prise en compte des loyers internes et externes sur l'intégralité du périmètre et une marge opérationnelle courante d'Exploitation qui s'élève à un plus haut

historique de 10,1 % fin 2017 contre 9,5 % un an auparavant, en progression de 65 points de base.

Bénéficiant également d'une gestion rigoureuse des charges financières, le résultat net consolidé pris à 100 % s'élève à 25,1 millions d'euros. Retraité de produits d'impôt non courants pour 4,7 millions d'euros, il affiche une marge nette de 4,2 % du chiffre d'affaires, se décomposant en une marge de 5,4 % en Exploitation et une perte de - 2,4 % en Immobilier. Les actions menées dans l'augmentation de la taille des sites et l'évolution de l'offre de services (segmentation de gammes en EHPAD, spécialisation médicale en SSR, développement des prises en charge ambulatoire et à domicile) produisent leur plein effet sur la part du parc restructuré.

À la clôture de l'exercice 2017, le parc est constitué de 67 établissements en exploitation pour 7 087 lits sur trois lignes de métiers : maisons de retraite médicalisées (4 930 lits), cliniques de soins de suite et réadaptation et de psychiatrie (1 742 places), structures d'hospitalisation à domicile (415 places).

Parc de lits par catégorie	31/12/2017	Établissements	31/12/2016	SFAF 03/2018	% tot	Établissements
En croisière	5 493	52	4 796	6 163	86 %	57
En restructuration	1 594	15	2 179	967	14 %	10
Parc Exploité	7 087	67	6 975	7 130	100 %	67
Lits à installer	381	-	370	351		
Parc Autorisé	7 468	67	7 345	7 481		67

Le **chiffre d'affaires consolidé de l'exercice** s'établit à 487 millions d'euros fin 2017, **en hausse de 2,5 %** en publié par rapport à l'exercice 2016.

Le **chiffre d'affaires de l'activité Exploitation** est arrêté à 413,9 millions d'euros à fin 2017 et **affiche une progression de + 5,1 %** sur les douze derniers mois, grâce à **une croissance organique solide** de + 4,2 % et une croissance externe de + 0,9 %.

La croissance organique se décompose en un effet volume de 3,1 % et un effet tarif et mix d'activité de 1,1 %. Elle concerne tous les métiers, le secteur Long Séjour progressant en organique de 4,1 % et le secteur Moyen Séjour de 4,2 %, dans un contexte tarifaire pourtant défavorable pour les SSR.

Compte de Résultat simplifié <i>En milliers d'euros, normes IFRS</i>				Variation				
	31/12/2017	Exploit.	Immo.	31/12/2016	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.
Chiffre d'affaires	486 671	413 905	72 766	475 017	393 848	81 169	2,5 %	5,1 %
Charges de personnel	(219 206)	(216 953)	(2 253)	(210 936)	(208 746)	(2 190)	3,9 %	3,9 %
Impôts et taxes	(14 536)	(13 981)	(555)	(13 868)	(13 011)	(857)	4,8 %	7,5 %
EBITDAR	104 183	106 685	(2 502)	100 413	100 001	412	3,8 %	6,7 %
% CA	21,4 %	25,8 %	- 3,4 %	21,1 %	25,4 %	0,5 %	27 pb	38 pb
Loyers	53 989	58 203	(4 214)	48 125	53 947	(5 822)	12,2 %	7,9 %
EBITDA	50 194	48 482	1 712	52 288	46 054	6 234	- 4,0 %	5,3 %
EBITDA retraité	53 907	48 482	5 425	52 288	46 054	6 234	3,1 %	5,3 %
% CA	11,1 %	11,7 %	7,5 %	11,0 %	11,7 %	7,7 %	7 pb	2 pb
Résultat opérationnel courant	43 534	41 816	1 718	40 155	37 237	2 918	8,4 %	12,3 %
% CA	8,9 %	10,1 %	2,4 %	8,5 %	9,5 %	3,6 %	49 pb	65 pb
Résultat opérationnel	38 973	38 656	317	34 861	36 252	(1 391)	11,8 %	6,6 %
% CA	8,0 %	9,3 %	0,4 %	7,3 %	9,2 %	- 1,7 %	67 pb	13 pb
Résultat financier	(7 823)	(5 070)	(2 753)	(8 233)	(5 745)	(2 488)	- 5,0 %	- 11,7 %
RAVI	31 151	33 586	(2 436)	26 627	30 506	(3 879)	17,0 %	10,1 %
Charges d'impôt	(6 001)	(6 744)	743	(3 878)	(4 734)	856	54,7 %	42,5 %
%	- 19,3 %	- 20,1 %	- 30,5 %	- 14,6 %	- 15,5 %	- 22,1 %	(4,7) pt	(4,6) pt
Charges d'impôt retr. var. N/C fisc. diff.	(10 729)	(11 425)	696	(10 292)	(10 989)	697	4,2 %	4,0 %
%	- 34,4 %	- 34,0 %	- 28,6 %	- 38,7 %	- 36,0 %	- 18,0 %	4,2 pt	2 pt
Résultat net 100 %	25 149	26 842	(1 693)	22 749	25 772	(3 023)	10,5 %	4,2 %
RN 100 % retr. var. N/C fisc. diff.	20 421	22 161	(1 740)	16 335	19 517	(3 182)	25,0 %	13,5 %
Résultat part du Groupe	24 221	25 974	(1 753)	21 622	24 706	(3 084)	12,0 %	5,1 %
RNPG retr. var. N/C fisc. diff.	19 664	21 464	(1 800)	15 473	18 715	(3 242)	27,1 %	14,7 %
% CA	4,0 %	5,2 %	- 2,5 %	3,3 %	4,8 %	(4,0) %	78 pb	43 pb

Dans cette dynamique de transformation du parc, l'ensemble des contributions aux résultats progresse.

L'EBITDAR (EBITDA avant loyers) du Groupe s'établit en hausse de 3,8 % à 104,2 millions d'euros fin 2017 contre 100,4 millions d'euros en 2016. Principalement constitué de la contribution opérationnelle des établissements, le taux de marge d'EBITDAR Exploitation s'élève à 25,8 % du chiffre d'affaires contre 25,4 % en 2016, en progression de 38 points de base.

L'EBITDA s'établit à 50,2 millions d'euros, le repli de - 4 % sur un an étant le seul fait de la cession d'un actif immobilier à la clôture pour - 3,7 millions d'euros, dont la sortie de stock impacte l'EBITDA, compensé par une reprise de dépréciation en résultat opérationnel courant. Retraité de cet impact, la progression de l'EBITDA ressort à 3,1 %.

La performance des établissements en régime de croisière se lit dans une marge d'EBITDA de 12,6 %, en avance sur l'objectif publié à 12,0 % du chiffre d'affaires.

Après prise en compte des dotations aux amortissements et aux provisions, **le résultat opérationnel courant** (ROC) s'établit à 43,5 millions d'euros, **en progression de 8,4 %** pour une variation en valeur de 3,4 millions d'euros. Le ROC Exploitation affiche une hausse plus marquée de 12,3 % à 41,8 millions d'euros, grâce à la contribution des métiers du Long Séjour et du Moyen Séjour, dans un contexte de bonne maîtrise des coûts de holding.

La marge opérationnelle courante (MOC) représente dès lors 9,0 % du chiffre d'affaires, en hausse de 49 points de base par rapport à l'an passé. Elle atteint un plus haut historique à

10,1 % en secteur Exploitation, en amélioration de 65 points de base sur un an.

Après intégration des mouvements non ordinaires pour - 4,6 millions d'euros, le résultat opérationnel s'élève à 39,0 millions d'euros contre 34,9 millions d'euros l'an dernier, en hausse de 12 %. La marge opérationnelle du Groupe atteint ainsi 8,0 % du chiffre d'affaires fin 2017, en progression de 67 points de base.

Les charges financières s'établissent en diminution de - 5,0 % à 7,8 millions d'euros contre 8,2 millions d'euros fin 2016, tout en en intégrant une charge non courante de 0,85 million d'euros fin 2017 liée à la comptabilité des instruments de couverture. Retraité de cet élément, le coût de l'endettement ressort en baisse de - 15 %.

Cette évolution favorable résulte de la diminution de la dette nette du Groupe et des actions d'optimisation du mix de financement, dans un environnement de crédit favorable.

Le coût moyen de la dette est stable à 2,0 %.

La charge d'impôt société s'établit à - 6,0 millions d'euros. Elle présente un taux d'imposition limité à 19 % du résultat avant impôt, et bénéficie, comme l'an passé, de l'effet favorable de produits d'impôts différés non récurrents (+ 4,7 millions d'euros), lié à l'abaissement progressif du taux de l'impôt sur les sociétés jusqu'à atteindre en France 25,83 % en 2022 et 25 % à l'horizon 2020 en Belgique.

Le résultat net part du Groupe s'établit à 24,2 millions d'euros contre 21,6 millions d'euros un an auparavant. Retraité des produits liés à la fiscalité différée pour 4,5 millions d'euros

fin 2017 et 6,2 millions d'euros fin 2016, le résultat net part du Groupe s'élève fin 2017 à 19,7 millions d'euros contre 15,5 millions d'euros il y a un an. **Il s'établit en progression de 27,1 %.**

Retraitée de ce produit d'impôt différé, la **marge nette** représente 4,0 % du chiffre d'affaires consolidé contre 3,3 % en 2016. Elle **affiche une amélioration de 78 points de base** sur les douze derniers mois, grâce à l'effet relatif des actions de transformation du parc.

La génération des cash-flows est solide, portée par une marge brute d'autofinancement de 50,7 millions d'euros, en croissance de 11 %, tirée par le seul secteur Exploitation (+ 10 %). Les investissements de maintien s'établissent à 12,7 millions d'euros et les investissements de développement à 8,8 millions d'euros, répartis entre le développement organique pour 5,2 millions d'euros (en appui de nouvelles activités, comme les centres de santé et les soins ambulatoires) et les acquisitions pour 3,6 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, **la dette financière nette s'établit** à 185 millions d'euros **en baisse de 40 millions d'euros** par rapport au 31 décembre 2016. Elle est constituée d'une dette d'Exploitation en net recul à 56,8 millions d'euros (contre 78,3 millions d'euros fin 2016), qui représente 31 % de l'endettement total. La structure financière est très flexible avec un levier d'Exploitation (Dette Nette d'Exploitation⁽¹⁾ sur EBITDA d'Exploitation) et un *gearing* d'Exploitation (Dette Nette sur Fonds Propres et Quasi-Fonds Propres⁽²⁾) qui se situent respectivement à x 1,2 et x 0,25, en dessous des ratios autorisés fixés à x 4,5 et x 1,25 pour l'année 2017.

4.2.1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le **chiffre d'affaires consolidé** de l'exercice 2017 s'élève à **486,7 millions d'euros**, contre 475 millions d'euros arrêté lors de l'exercice précédent. Il affiche une croissance de + 2,5 % par rapport à l'année 2016, résultante d'une activité Exploitation en hausse de + 5,1 % et d'une activité Immobilière en baisse de - 10,4 %, le rythme de commercialisation de lots des programmes en Loueur Meublé Professionnel restant soutenu en 2017.

Le Groupe dispose d'une **trésorerie disponible** à la clôture de **162 millions d'euros**, et d'une **extension de son crédit syndiqué** conclue en janvier 2018 pour 50 millions d'euros additionnels, soit une autorisation totale de 200 millions d'euros, afin d'accélérer sa dynamique d'acquisitions, avec une même attention prêtée à la compatibilité des cibles avec le modèle d'exploitation de LNA Santé.

Formant un socle solide et récurrent de résultat, le parc d'établissements en régime de croisière représente 5 493 lits fin 2017 et contribue à l'essentiel de la performance du Groupe avec une marge d'EBITDA de 12,6 % en 2017 et des capex limités à 3,0 % du chiffre d'affaires.

Avec une part de 22 % du parc en restructuration au 31 décembre 2017 (1 600 lits), **LNA Santé poursuit sa transformation**. En intégrant également les lits à mettre en activité, c'est un réservoir de performance de 2 000 lits, hors nouveaux développements, qui viendra soutenir la croissance organique et le socle de résultats sur les prochains exercices.

Le parc en croisière s'étoffera de 12 % en 2018, soit 670 lits qui porteront le réseau à maturité à 6 163 lits, conforme en tous points aux standards qualitatifs de LNA Santé.

Dans le cadre de son plan stratégique Grandir Ensemble, le Groupe continuera de s'attacher à développer une offre de services segmentée et spécialisée répondant aux multiples enjeux de santé (développement de l'offre ambulatoire) et au défi économique de maîtrise des dépenses de l'Assurance maladie.

Le chiffre d'affaires relatif à l'Exploitation s'établit ainsi à 413,9 millions d'euros fin 2017 contre 393,8 millions d'euros un an plus tôt. Il progresse solidement de 5,1 % sur un an.

Le chiffre d'affaires relatif à l'Immobilier s'établit à 72,8 millions d'euros fin 2017 contre 81,2 millions d'euros en 2016.

Données en millions d'euros	2017	2016	2015	2014	2013
Chiffre d'affaires Total	486,7	475,0	424,8	356,2	324,2
Chiffre d'affaires Exploitation	413,9	393,8	354,1	301,9	252,6
Évolution N-1 CA Exploitation	+ 5,1 %	+ 11,2 %	+ 17,3 %	+ 19,5 %	+ 16,7 %
dont croissance organique	+ 4,2 %	+ 6,3 %	+ 5,9 %	+ 6,9 %	+ 6,8 %

Immobilier

Le chiffre d'affaires immobilier s'établit à 72,8 millions d'euros fin 2017 contre 81,2 millions d'euros l'année précédente.

L'activité constatée selon la méthode à l'avancement est constituée de :

- ♦ la fin de commercialisation du programme SSR de l'Institut de Nutrition du Centre (114 places) et des constructions de l'EHPAD de Villa Tohannic à Vannes (Élégance 95 lits, livrée en mai 2017) et de l'EHPAD de Villa Valrose en Gironde (Élégance 117 lits, livraison en octobre 2018) ;

- ♦ des rénovations des EHPAD d'Ennery (Confort, 142 lits), Toulon (Élégance, 128 lits), Chatou (Élégance, 102 lits), Brest (Élégance, 100 lits) et Narbonne (Élégance, 117 lits à terme), tous agrandis et intégralement remis à neuf ;
- ♦ des reventes de lots de copropriété dans le cadre de programmes de travaux et d'une cession d'un ensemble immobilier avant le départ du site, dont l'activité se trouve transférée en 2018 sur un nouvel établissement en construction.

(1) Représente la dette financière brute d'Exploitation diminuée des disponibilités, des dépôts et des fonds propres apportés à l'Immobilier.

(2) Les fonds propres d'Exploitation ajustés représentent les fonds propres consolidés de l'activité Exploitation augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation liés à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation.

En millions d'euros	CA 2017
Constructions neuves	17,5
Extensions-rénovations	46,0
Revente de lots	7,6
Cession d'immeuble	1,7
CHIFFRE D'AFFAIRES	72,8

Ces programmes ont porté en 2017 sur un ensemble de 1 127 lits neufs ou rénovés, selon le cahier des charges LNA Santé. Ils témoignent des efforts consacrés par le Groupe afin de disposer d'un parc neuf ou remis à neuf, condition essentielle pour garantir une prise en soin à haute valeur ajoutée hôtelière et médicale

Exploitation

Le chiffre d'affaires Exploitation de LNA Santé, pour l'exercice 2017, s'élève à 413,9 millions d'euros, en progression de 5,1 % cumulant une croissance organique solide de 4,2 % et une croissance externe de 0,9 %. La croissance organique se décompose en un effet volume de 3,1 % et un effet tarifaire et mix d'activité de 1,1 %. Le ralentissement observé par rapport à l'an passé (croissance organique de 6,3 %, répartie entre 3,8 % de volume et 2,5 % de tarif) est notamment expliqué par la fin de montée en remplissage des EHPAD Confort (impact de - 1,4 %) et la poursuite de la baisse tarifaire des SSR (impact de - 0,6 %).

La croissance constatée fin 2017 est légèrement supérieure aux prévisions (organique de 4,0 %) et souligne le dynamisme de l'ensemble des offres de services de LNA Santé.

- ◆ L'activité des maisons de retraite médicalisées (Long Séjour) s'établit à 251,1 millions d'euros sur l'exercice, en hausse de 4,1 %, composée presque intégralement de croissance organique. Cette performance repose sur les contributions additionnelles de chaque gamme :
 - ◆ le développement des EHPAD Confort, à prix d'hébergement limité, atteint sa pleine maturité avec un taux d'occupation de 99 % en croisière et un chiffre d'affaires de 32,6 millions d'euros, soit une progression des ventes exclusivement organique de 4,9 % sur 2017,

- ◆ l'activité des EHPAD Élégance s'élève à 191,7 millions d'euros et affiche une hausse de 4,6 % par rapport à l'an passé, dont 4,1 % en organique, avec un taux d'occupation des établissements en régime de croisière supérieur à 97 %,
- ◆ les maisons de repos en Belgique poursuivent leur progression avec une croissance organique de 2,9 % sur 2017, pour atteindre 26,9 millions d'euros, en repli néanmoins de - 0,1 % sur un an suite à l'impact de la cession d'un établissement mi-2016 à hauteur de - 3 %.
- ◆ L'activité du secteur sanitaire (Moyen Séjour) délivre une hausse de 6,0 % sur l'exercice 2017, à 161,2 millions d'euros. Cette progression se compose d'une croissance organique de 4,2 % et d'une croissance externe de 1,8 %. Elle est la résultante des contributions suivantes :
 - ◆ les Soins de Suite et Réadaptation ont facturé 126,9 millions d'euros sur l'année, en progression de 4,8 %, dont 4,2 % en organique grâce au développement des soins ambulatoires, malgré la nouvelle baisse du prix de journée en SSR de - 2,3 % en 2017,
 - ◆ les structures d'hospitalisation à domicile (HAD) présentent une activité de 34,3 millions d'euros, en hausse de 10,6 %, soutenue par l'effet d'acquisition de l'HAD Caux-Maritime (+ 6,5 % en croissance externe) et l'ouverture de l'HAD Nord Seine-et-Marne en fin d'année 2016 combinée avec le bon volume d'activité des structures d'HAD (+ 4,1 % en organique), qui permettent au Groupe de renforcer son assise et ses expertises dans cette activité.

Le taux d'occupation des établissements en régime de croisière, preuve de l'attractivité du modèle LNA Santé, s'établit solidement à 96,6 % sur l'année.

La répartition du chiffre d'affaires Exploitation par segment se présente comme suit :

	2017	% Total	2016	% Total	2015	2014	2013
Exploitation							
• Établissements	67		68		67	66	59
• Lits	7 087		6 975		6 526 ⁽¹⁾	6 302	5 307
• Chiffre d'affaires	413,9		393,8		354,1	301,9	252,6
Régime de croisière							
• Établissements	52		46		42	37	35
• Lits	5 493	77,5 %	4 796	68,8 %	4 293	3 675	3 421
• Chiffre d'affaires	321,8	77,7 %	277,5	70,5 %	251,2	216,5	193,5
Établissements en restructuration							
• Établissements	15		22		15	29	24
• Lits	1 594	22,5 %	2 179	31,2 %	2 233	2 627	1 886
• Chiffre d'affaires	90,5	21,9 %	115,8	29,4 %	102,2	84,5	58,5
Chiffres d'affaires autres	1,6	0,4 %	0,5	0,1 %	0,6	0,9	0,5
Chiffre d'affaires LS ⁽²⁾ France	224,3	54,2 %	214,3	54,4 %	192,3	173,9	150,6
Chiffre d'affaires LS Belgique	26,9	6,5 %	27,0	6,9 %	26,5	24,6	20,9
Chiffre d'affaires MS ⁽²⁾ France	161,2	38,9 %	152,1	38,6 %	134,7	102,5	80,6

⁽¹⁾ Hors pôle Ennery (279 lits) acquis au 31/12/2015, et sans contribution sur l'exercice 2015.

⁽²⁾ LS/MS : Long Séjour/Moyen Séjour.

La décomposition de l'activité par secteur opérationnel reste peu ou prou inchangée avec le Long Séjour (France et Belgique) qui représente 60,7 % du total des facturations Exploitation (- 0,6 %), et le Moyen Séjour 38,9 % des ventes (+ 0,3 %) se décomposant entre SSR (30,6 %, stable) et HAD (8,3 %, en hausse de + 0,4 %), les autres activités étant constituées des ventes de service et de la prise de contrôle de l'activité de 3 crèches, situées en région Pays de La Loire, à proximité d'établissements du Groupe.

4.2.1.2 EBITDA(R)

Achats et charges externes

Hors charges de loyer et y compris variation des stocks, ils s'établissent à 150,7 millions d'euros dont 78,7 millions d'euros affectés à l'activité Exploitation. Ils représentent 19,0 % du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2017 pour 19,0 % à fin décembre 2016.

Charges de personnel

Ils s'établissent à 219 millions d'euros dont 217 millions d'euros affectés à l'activité Exploitation. Représentant 52,4 % du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2017 pour 53 % à fin décembre 2016, l'évolution des charges de personnel Exploitation est maîtrisée d'un exercice à l'autre.

Le secteur Long Séjour France participe à cette maîtrise en affichant une part des charges de personnel de 47,5 % du chiffre d'affaires fin 2017. Le secteur Moyen Séjour, pénalisé par des baisses tarifaires successives qui alourdissent la part des coûts fixes, parvient néanmoins à maintenir la part relative de ses frais de personnel, dont le ratio sur chiffre d'affaires passe de 49,7 % fin 2015 à 50,5 % fin 2016 avant de se stabiliser à 50,4 % cette année.

La part des frais de personnel en Belgique converge lentement vers le ratio du Groupe pour passer de 60,7 % en 2014 à 58,9 % en 2015, 58,5 % en 2016 et 58,1 % fin 2017, sous l'effet notamment du meilleur remplissage de la résidence Le Parc de La Cense.

Les effectifs moyens s'établissent à 4 873 personnes en équivalent temps plein (ETP), en progression de + 4 % par rapport à l'an passé (4 703 personnes), suivant le rythme de la croissance d'activité. Les effectifs se répartissent entre les zones géographiques de la France (4 538 ETP) et de la Belgique (335 ETP). Ainsi, la politique de développement du Groupe contribue activement à la création d'emplois sur les territoires de santé.

Impôts et taxes

Ils comprennent les taxes foncières, les taxes sur les salaires et autres taxes sociales pour un montant de 14,5 millions d'euros contre 13,9 millions d'euros fin décembre 2016, soit un ratio de 3,0 % du chiffre d'affaires Groupe et de 3,4 % en secteur Exploitation. Le ratio ne tient pas compte de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises classée en charge d'impôt société.

EBITDAR

En intégrant les charges précédentes, l'EBITDAR consolidé s'établit à 104,2 millions d'euros pour une marge de 21,4 % du chiffre d'affaires. Sur le seul secteur Exploitation, la marge d'EBITDAR s'élève à 25,8 %, en progression de 38 points de base par rapport au niveau arrêté en 2016 (25,4 %).

Loyers

Les loyers externes consolidés du secteur Exploitation (y compris le loyer sur un immeuble belge qualifié en location financière) s'établissent à 58,2 millions d'euros contre 53,9 millions d'euros au 31 décembre 2016, en hausse relative de 7,9 %.

Leur part s'établit à 14,1 % du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2017, en augmentation par rapport au ratio de l'an passé (13,7 %), sous l'effet des composantes d'indexation des loyers (+ 0,5 % en 2017 contre - 0,9 % en 2016) et de montée en gamme du parc (+ 2,7 % en 2017 contre + 2,1 % en 2016).

COMPOSANTES DE L'ÉVOLUTION DES LOYERS ENTRE 2017 ET 2016

	Var. 2017 vs 2016	Rappel var N-1
Effet de l'indexation à périmètre 31/12/16	0,5 %	- 0,9 %
Effet de périmètre 2016/2017	4,6 %	4,8 %
Effet de montée en gamme du parc (travaux)	2,7 %	2,1 %
VARIATION DES LOYERS EN SECTEUR EXPLOITATION	+ 7,9 %	+ 6 %

Exercice	Exploitation		Long Séjour France		Long Séjour Belgique		Moyen Séjour	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
EBITDA	48,5	46,1	30,7	27,5	1,3	1,1	16,1	14,4
Marge	11,7 %	11,7 %	13,7 %	12,8 %	4,7 %	4,1 %	10,0 %	9,5 %
Variation de marge	+ 2pb		+ 84pb		+ 55 pb		+ 53 pb	
Lits exploités	7 087		4 375		555		2 157	
% parc en croisière (nombre de lits)	78 % (5 493)		75 % (3 277)		76 % (420)		51 % (1 099)	

EBITDA

L'EBITDA consolidé s'élève à 50,2 millions d'euros fin 2017 contre 52,3 millions d'euros en 2016 (- 4,0 %). Il présente une marge sur chiffre d'affaires de 10,3 % en baisse de 69 points de base. L'excellente performance constatée en 2017 en Exploitation avec une marge de 11,7 % se trouve en effet diluée par le recul de la marge d'EBITDA immobilier limitée à 2,4 % en 2017, du fait de la cession d'un immeuble en prévision d'un départ de site. Retraité de cet impact enregistré à la clôture pour - 3,7 millions d'euros, la marge ressort stable à 11,0 %.

L'EBITDA Exploitation s'établit à 48,5 millions d'euros et représente 11,7 % du chiffre d'affaires. La marge d'EBITDA se maintient au niveau élevé de l'an passé.

L'analyse par secteur révèle une marge d'EBITDA du secteur Long Séjour France à 13,7 % du chiffre d'affaires, en progression de 84 points de base compte tenu du profil davantage contributif des restructurations en 2017 (marge d'EBITDA de 12 %, en hausse de 3 points) et de la bonne tenue de la marge des établissements en croisière (13,8 % en 2017, comparable à l'an passé) constatée dans chacune des deux gammes hôtelières Élégance et Confort.

La marge du secteur Long Séjour Belgique progresse lentement à 4,7 % (+ 55 points de base), sous l'effet principalement de la cession d'un établissement déficitaire mi-2016, les actions d'optimisation des coûts et des facturations devant se poursuivre.

Enfin, la marge d'EBITDA du secteur Moyen Séjour est en progression de 53 points de base à 10,0 % du chiffre d'affaires contre 9,5 % en 2016, du fait de l'amélioration des marges des restructurations à 6,2 % fin 2017 contre 4,2 % un an plus tôt (l'évolution favorable étant imputable exclusivement aux antennes d'hospitalisation à domicile), qui fait plus que compenser le repli de - 0,8 point de la marge des établissements en croisière à 12,1 %.

4.2.1.3. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Il intègre des dotations aux amortissements pour - 10,7 millions d'euros, des dotations et reprises aux provisions pour risques et charges pour + 3,0 millions d'euros (constituées principalement d'une reprise de dépréciation d'encours immobilier suite à la cession d'un immeuble et de risques éteints sur des dossiers d'acquisition et de transfert d'activité) et d'autres produits essentiellement à caractère fiscal pour + 1,0 million d'euros (constitués notamment des dégrèvements de TVA et de taxe sur salaires obtenus en suite de l'arrêt du Conseil d'État), expliquant le passage entre l'EBITDA consolidé de 50,2 millions d'euros et le Résultat opérationnel courant (ROC) arrêté à 43,5 millions d'euros.

Le ROC affiche une progression de 8,4 % par rapport à l'an passé. La marge opérationnelle courante (MOC) représente 8,9 % du chiffre d'affaires consolidé contre 8,5 % en 2016.

Le ROC du secteur Exploitation s'élève à 41,8 millions d'euros contre 37,2 millions d'euros en 2016, en progression de 12,3 %. La MOC du secteur Exploitation s'établit ainsi à 10,1 % du chiffre d'affaires contre 9,45 % un an plus tôt, grâce à l'amélioration du mix d'activité (part du parc en croisière de 78 %) et la meilleure absorption des frais de structure avec le changement de taille du Groupe.

La MOC du secteur Long Séjour France s'élève à 12,8 % du chiffre d'affaires contre 10,7 % en 2016, soit une progression de 204 points de base, grâce à la forte contribution des établissements en croisière (MOC de 12,8 % contre 11,7 % en 2016) et à la contribution renforcée des EHPAD en restructuration.

La MOC du secteur Moyen Séjour France s'établit également en progression à 7,9 % contre 7,0 % fin 2016. Le maintien de la MOC des établissements en régime de croisière à 10,6 % s'explique par les actions d'optimisation menées dans l'activité d'HAD, qui permet de compenser la nouvelle baisse du prix de journée en SSR (- 2,3 %), à l'impact sensible sur la MOC des cliniques en croisière, en repli de 28 points de base à 10,9 % du chiffre d'affaires.

4.2.1.4 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel s'élève à 39,0 millions d'euros contre 34,9 millions d'euros l'an dernier, en hausse solide de 11,8 %, après intégration des mouvements non ordinaires en 2017 (- 4,6 millions d'euros) se détaillant comme suit :

En secteur Exploitation (- 3,2 millions d'euros)

- ◆ des coûts de départ de deux sites SSR pour - 2,0 millions d'euros (constitués d'amortissements accélérés, de loyers temporairement en double, de frais de transfert et de coûts sociaux) ;
- ◆ une dépréciation d'actifs incorporels pour - 1,3 million d'euros en prévision d'une reconfiguration ou d'une conversion d'activité en SSR.

En secteur Immobilier (- 1,4 million d'euros)

- ◆ de provisions pour dépréciation de stocks pour - 1,4 million d'euros portant sur un actif à céder après départ du site (- 0,5 million d'euros) et sur des frais d'étude attachés à un projet de transfert d'activité devenu incertain.

La marge opérationnelle consolidée (MOP) représente 8,0 % du chiffre d'affaires. Elle affiche une progression de 0,7 point sur un an, soutenue par la contribution renforcée de l'Exploitation en 2017 (MOP de 9,3 % contre 9,2 % en 2016, en provenance notamment des EHPAD) et la résorption des pertes immobilières (MOP de 0,4 % contre un déficit de - 1,7 % l'an dernier).

La marge opérationnelle du secteur Long Séjour France représente 12,9 % du chiffre d'affaires, en progression de 2,5 points par rapport à la marge publiée en 2016 (10,4 %). Elle présente une situation partout favorable, qu'il s'agisse de la marge des sites en croisière élevée à 12,9 % (+ 1,5 point) ou de celle comparable des restructurations, en forte amélioration (+ 6,4 points).

La marge opérationnelle du secteur Moyen Séjour France s'établit en repli de - 1,5 point à 5,8 % fin 2017. Elle présente une situation contrastée entre la marge des sites en croisière toujours robuste à 10,7 % (en dépit de la baisse tarifaire intervenue en SSR) et la marge des restructurations en nette diminution à - 1,7 % fin 2017 (contre 2,4 % fin 2016), compte tenu des coûts prévisibles de départ de site en 2019/2020 et de transfert d'activité SSR. La présence d'un mix d'activité encore peu favorable en 2017 au sein du secteur Moyen Séjour avec une part des lits en restructuration de 49 % participe au maintien de la marge à un niveau limité et nettement moindre que celle du secteur Long Séjour, la situation devant s'améliorer, plus particulièrement à compter de l'exercice 2019.

Les établissements en régime de croisière voient leur rentabilité opérationnelle se consolider au niveau de 11,5 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2017 à comparer à 10,5 % un an plus tôt. Tous les métiers bénéficient de l'amélioration des marges en croisière, les EHPAD qui ont connu une année d'exploitation de qualité, également aidée par des remboursements à caractère fiscal et quelques financements non reconductibles, les SSR de spécialité qui ont consolidé leur marge dans un environnement tarifaire pourtant difficile et les HAD qui poursuivent le travail de modélisation avec des marges en progression.

4.2.1.5 RÉSULTAT FINANCIER

Coût de l'endettement

Le coût de l'endettement est constitué des intérêts d'emprunts souscrits pour financer les investissements de développement et les gros programmes d'entretien du parc.

Les charges financières nettes (coût de l'endettement et autres postes financiers) s'établissent en diminution de - 5 % à 7,8 millions d'euros fin 2017 contre 8,2 millions d'euros au 31 décembre 2016, grâce à la diminution de la dette du Groupe et à l'optimisation du mix de financements, dans une conjoncture de taux stable.

Le résultat financier est constitué à 65 % de charges affectables à l'activité Exploitation et de 35 % de charges affectables à l'activité Immobilière contre respectivement 70 % et 30 % en 2016. Pour l'activité d'Exploitation, le poids des charges financières nettes diminue à - 1,2 % du chiffre d'affaires Exploitation fin 2017 contre - 1,5 % au 31 décembre 2016. Elles représentent 10,5 % de l'EBITDA Exploitation contre 12,5 % l'an passé, en baisse sensible de 2 points.

Le coût de la dette brute reste stable sous le seuil de 2,0 % à fin décembre 2017, pour une maturité moyenne de crédit de 2,9 ans contre 3,8 ans un an plus tôt (la maturité à fin décembre 2017 ne tient pas compte de l'extension de 18 mois du crédit-syndiqué intervenu en janvier 2018).

La part d'encours de crédit à taux variable non couvert à fin 2017 s'établit à 38 % contre 32 % l'an dernier et concerne principalement des actifs circulants immobiliers dont la maturité épouse celle des travaux ; ainsi que du surfinancement lié au programme d'émission de NEU CP (afin de faire vivre le programme et de conserver la fidélité de ses investisseurs, le Groupe peut émettre temporairement un encours de NEU CP légèrement supérieur à ses besoins). La nature même des besoins financés explique la graduation retenue dans la mise en place de couverture des taux plutôt qu'une approche systématique.

4.2.1.6 RÉSULTAT NET

Le résultat avant impôt est arrêté à 31,2 millions d'euros au 31 décembre 2017. Il s'établit en progression de 17 % par rapport à l'an passé.

La charge d'impôt s'établit modestement à 6,0 millions d'euros. Elle représente un taux d'imposition exceptionnellement bas de 19,3 %, assez proche néanmoins de celle comptabilisée pour 14,6 % à la clôture du précédent exercice, l'événement favorable étant à nouveau constitué de produits d'impôts différés, consécutifs de l'abaissement annoncé du taux de l'impôt société en France à 25,83 % à l'horizon de 2022 et 25 % à l'horizon 2020 en Belgique (correspondant à un produit de + 4,7 millions d'euros).

Déduction faite de la charge d'impôt, le résultat net part du Groupe s'établit à 24,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 21,6 millions d'euros un an plus tôt.

Retraité des mouvements exceptionnels d'impôts différés, le résultat net part du Groupe s'élève à 19,7 millions d'euros contre 15,5 millions d'euros en 2016 et progresse fortement sur un an (+ 27 %). Il représente une marge nette de 4,0 % du chiffre d'affaires consolidé contre 3,3 % en 2016, soit une amélioration de 78 points de base.

Le résultat net part du Groupe de l'activité d'Exploitation atteint 21,5 millions d'euros en 2017, pour une marge nette de 5,2 % du chiffre d'affaires contre 4,75 % en 2016, en progression significative de 43 points de base, grâce à la bonne tenue des marges dans chacun des secteurs opérationnels.

4.2.1.7 BILAN

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Actifs non courants	384,5	371,8
Écarts d'acquisition	87,0	87,1
Immobilisations incorporelles	222,0	219,5
Immobilisations corporelles	71,1	61,5
Actifs financiers non courants	1,7	2,0
Impôts différés actifs	2,7	1,8
Actifs courants	338,7	296,6
Stocks et encours	93,9	106,5
Clients et comptes rattachés	57,7	58,1
Autres actifs courants	22,1	25,3
Créances d'impôts courants	2,2	3,6
Trésorerie et équivalents	162,8	103,1
TOTAL ACTIF	723,3	668,4

En millions d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Capitaux propres totaux	187,8	163,7
Capitaux propres du Groupe	180,7	157,7
Intérêts ne conférant pas le contrôle	7,1	6,0
Passifs non courants	239,2	245,4
Engagements de retraite	5,9	5,3
Impôts différés passifs	38,0	41,7
Emprunts & dettes non courants	188,9	191,5
Autres éléments non courants et provisions pour risques & charges	6,3	6,9
Passifs courants	296,3	259,3
Provisions risques & charges	8,2	9,4
Dettes fournisseurs. & avances reçues	41,0	39,3
Emprunts & dettes courants	158,9	136,4
Autres passifs courants	82,5	72,2
Dettes d'impôts courants	5,8	2,1
TOTAL PASSIF	723,3	668,4

Les postes à l'actif sont constitués des principaux éléments suivants :

- ◆ les écarts d'acquisition, qui s'élèvent au 31 décembre 2017 à 87,0 millions d'euros. Leur valeur brute à la clôture est de 90,1 millions d'euros et se répartit par secteurs d'activité de la manière suivante :
 - ◆ 57,5 millions d'euros pour l'activité Long Séjour France,
 - ◆ 29,0 millions d'euros pour l'activité Moyen Séjour,
 - ◆ 1,6 million d'euros pour l'activité Long Séjour Belgique,
 - ◆ 1,7 million d'euros pour l'activité Immobilière,
 - ◆ 0,3 million d'euros pour les autres activités non significatives.
 Les pertes de valeur s'établissent quant à elles à - 3,0 millions d'euros et concernent l'activité Long Séjour France pour - 1,0 million d'euros et l'activité Moyen Séjour pour - 2,0 millions d'euros ;
- ◆ les immobilisations incorporelles présentent une valeur nette de 222,0 millions d'euros et ne concernent que l'activité Exploitation. Elles se décomposent principalement des autorisations d'exploiter nettes des pertes de valeur pour 217,9 millions d'euros et des logiciels et systèmes d'information pour 3,9 millions d'euros. Les autorisations d'exploiter se répartissent de la manière suivante :

- ◆ 116,1 millions d'euros pour l'activité Long Séjour France,
- ◆ 93,9 millions d'euros pour l'activité Moyen Séjour,
- ◆ 7,4 millions d'euros pour l'activité Long Séjour Belgique,
- ◆ 0,5 million d'euros pour les autres activités non significatives.
- ◆ les immobilisations corporelles contribuent à l'actif à hauteur de 71,1 millions d'euros. Elles sont constituées notamment de terrains et constructions pour 39,3 millions d'euros (dont 22,4 millions d'euros en location financement), et d'autres immobilisations corporelles pour 31,8 millions d'euros (dont 1,7 million d'euros en location financement) ;
- ◆ les stocks représentent une valeur nette de 93,9 millions d'euros, dont 91,8 millions d'euros de stocks immobiliers, leur diminution sur un an étant liée à l'avancement des programmes immobiliers en cours ;
- ◆ les créances clients, autres actifs courants (composés des autres créances et comptes de régularisation) et créances d'impôts courants pour 82,0 millions d'euros, sont réparties entre le secteur Exploitation pour 46,0 millions d'euros et le secteur Immobilier pour 36,0 millions d'euros. Ces créances sont essentiellement composées des créances clients à hauteur de 57,7 millions d'euros, et de créances fiscales (y compris créances d'impôt sur les sociétés) pour 19,0 millions d'euros.

- ◆ la trésorerie active pour 162,8 millions d'euros, inclut 130,4 millions d'euros de disponibilités immédiates et 32,4 millions d'euros de valeurs mobilières et placements. Elle se répartit entre l'activité Exploitation pour 157,6 millions d'euros et Immobilière pour 5,2 millions d'euros.

Le total de l'actif s'établit au 31 décembre 2017 à 723,3 millions d'euros, en hausse de 54,9 millions d'euros par rapport à la clôture au 31 décembre 2016.

Les postes présentés au passif sont constitués des principaux éléments suivants :

- ◆ les capitaux propres s'élèvent à 187,8 millions d'euros, répartis entre la part du Groupe pour 180,7 millions d'euros et les intérêts ne conférant pas le contrôle pour 7,1 millions d'euros. Ils sont constitués des contributions suivantes :
 - ◆ le capital social de la société mère, pour 19,4 millions d'euros, composé de 9 705 937 actions de 2,00 euros de valeur nominale chacune.
 - ◆ la prime d'émission de la société mère pour 49,9 millions d'euros.
 - ◆ les réserves consolidées à hauteur de 87,1 millions d'euros.
 - ◆ le résultat net part du Groupe de l'exercice 2017 pour 24,2 millions d'euros.
 - ◆ les intérêts ne conférant pas le contrôle à hauteur de 7,1 millions d'euros.

Par ailleurs, le montant des réserves non distribuables s'élève au 31 décembre 2017 à 3,3 millions d'euros, contre 3,0 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2016.

- ◆ les engagements de retraites actualisés sont valorisés à 5,9 millions d'euros ;
- ◆ les impôts différés passifs s'établissent à 38,0 millions d'euros, dont 37,5 millions d'euros sur le secteur Exploitation. En prenant en compte les impôts différés actifs pour 2,7 millions d'euros, les impôts différés du Groupe au 31 décembre 2017 présentent une position nette de 35,3 millions d'euros. Les impôts différés sur les écarts d'évaluation des autorisations d'exploiter représentent la plus grande partie du poste net, soit 41,9 millions d'euros ;
- ◆ les provisions pour risques et charges courantes et non courantes représentent 11,0 millions d'euros, et comprennent principalement des risques liés à l'Exploitation.
- ◆ les dettes financières courantes et non courantes s'établissent à 347,8 millions d'euros, et comportent les éléments suivants :
 - ◆ le programme de titres négociables à court terme (NEU, CP) pour 120,0 millions d'euros, utilisé à hauteur de 88,9 millions d'euros pour financer, en complément du crédit syndiqué et des crédits promotion immobilière, le portage et les travaux immobiliers avant leur cession et à hauteur de 31,1 millions d'euros au financement de besoins généraux du Groupe à

court terme, ce niveau d'encours permettant une politique d'émission dynamique du Groupe qui attire et fidélise les investisseurs et assure la liquidité du programme de titres négociables à court terme.

- ◆ l'Euro PP pour un montant, net des frais d'émission, de 50,9 millions d'euros, permettant de refinancer, en complément des emprunts auprès des établissements de crédit, les titres et les autorisations d'exploiter des sociétés d'exploitation en régime de croisière.
- ◆ le tirage du crédit syndiqué affecté à l'Exploitation pour un montant de 53,9 millions d'euros, qui finance les titres et les autorisations d'exploiter des établissements récemment acquis, dans le délai précédant leur passage au régime de croisière.
- ◆ les emprunts amortissables auprès des établissements de crédit pour 61,2 millions d'euros, finançant les investissements de maintien, ainsi que les titres et les autorisations d'exploiter des établissements en croisière.
- ◆ les crédits de portage immobilier pour 9,9 millions d'euros finançant les opérations de portage en attente de commercialisation ou en attente de cession pour les anciens bâtiments inoccupés.
- ◆ les crédits promotion immobilière qui s'élèvent à 12,4 millions d'euros et financent les opérations de construction, de rénovation et d'extension des établissements avant la livraison et la cession de l'immobilier.
- ◆ la juste valeur des instruments financiers pour 1,7 million d'euros, permettant de couvrir les dettes à taux variables du Groupe. Le montant du capital restant dû couvert par ces instruments s'établit au 31 décembre 2017 à 107,2 millions d'euros.
- ◆ les cautions versées par les résidents pour un montant de 9,9 millions d'euros.
- ◆ les contrats de location financement s'élevant à 26,0 millions d'euros, qui financent des constructions et des véhicules.
- ◆ les autres dettes diverses pour 0,5 million d'euros, comportant une dette viagère.
- ◆ les concours bancaires courants pour 0,5 million d'euros.
- ◆ les intérêts courus non échus pour 0,9 million d'euros.
- ◆ les dettes fournisseurs, autres passifs courants (autres dettes et comptes de régularisation) et dettes d'impôts courants pour un montant de 129,3 millions d'euros, répartis entre l'activité Exploitation pour 101,4 millions d'euros et l'activité Immobilier pour 27,8 millions d'euros. Ces dettes comprennent notamment des dettes fournisseurs à hauteur de 41,0 millions d'euros, des dettes sociales pour 38,2 millions d'euros, ainsi que des produits constatés d'avance pour 27,4 millions d'euros imputables à 53 % au secteur Long Séjour et le solde de 47 % à l'actabilité des ventes immobilières constatées à l'avancement technique du chantier et non à la signature des actes.

4.2.1.8 FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette consolidée du Groupe s'élève à 162,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 et s'analyse de la manière suivante :

En millions d'euros	2017	2016
Disponibilités	130,4	89,2
Équivalents de trésorerie	32,4	13,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	162,8	103,1
Concours bancaires	(0,5)	(0,5)
Trésorerie nette	162,3	102,6

Les flux de trésorerie de l'exercice se présentent ainsi :

En millions d'euros	2017	2016
Trésorerie à l'ouverture	102,6	68,8
Marge Brute d'Autofinancement	50,7	45,5
Variation du BFR	16,9	3,0
Impôt décaissé	(6,8)	(16,4)
Flux de trésorerie liés à l'activité	60,8	32,1
Flux de trésorerie d'investissement	(9,6)	(10,1)
Flux de trésorerie de financement	8,6	11,7
Variation de trésorerie	59,8	33,8
Trésorerie à la clôture	162,3	102,6

◆ **Les flux nets de trésorerie générés par l'activité** s'élèvent à 60,8 millions d'euros au 31 décembre 2017 répartis entre un flux de + 46,3 millions d'euros pour le secteur Exploitation et un flux de + 14,4 millions d'euros pour le secteur Immobilier. La variation par rapport à l'an passé s'explique d'une part par le renforcement de la réduction du besoin en fonds de roulement (BFR) du secteur Immobilier (- 11,6 millions d'euros par rapport à 2016), du fait principalement des programmes immobiliers achevés sur l'exercice et qui étaient en cours au 31 décembre 2016, et d'autre part par la réduction de l'impôt décaissé de - 9,5 millions d'euros sur l'ensemble du Groupe.

La marge brute d'autofinancement (MBA, avant coût de l'endettement et avant charge d'impôt) évolue de + 11,3 % par rapport à 2016 et ressort à 50,7 millions d'euros. Cette évolution est portée par la MBA de l'activité Exploitation qui progresse de 9,6 % et contribue à hauteur de 49,0 millions d'euros à la MBA du Groupe, représentant près de 97 % de cette dernière.

L'analyse du besoin en fonds de roulement fait apparaître une baisse de 16,9 millions d'euros, répartie entre 13,0 millions d'euros en secteur immobilier et 4,0 millions d'euros en secteur Exploitation. La génération de flux de trésorerie sur l'Immobilier s'explique par les sorties de stocks immobiliers, les encaissements de créances et l'augmentation des dettes fournisseurs et des produits constatés d'avance liés à l'avancement des projets, lorsque celle de l'Exploitation résulte en grande partie de la hausse conjoncturelle des dettes sociales.

◆ **Les flux d'investissement** représentent une sortie de trésorerie de - 9,6 millions d'euros et sont constitués des principaux mouvements suivants :

- ◆ acquisition d'immobilisations incorporelles nettes de subventions pour - 0,8 million d'euros ;
- ◆ acquisition d'immobilisations corporelles pour - 6,6 millions d'euros ;

En prenant en compte les flux internes du secteur Immobilier vers le secteur Exploitation pour - 5,3 millions d'euros (hors démarrage d'activités), les dépenses d'investissements corporels et incorporels de maintien représentent 3,1 % du chiffre d'affaires Exploitation en 2017. En ne retenant que les établissements du Groupe (hors holdings), ces investissements de maintien représentent 2,8 % du chiffre d'affaires des établissements.

- ◆ effets des variations de périmètre pour - 3,6 millions d'euros constitutifs des acquisitions de titres de filiales ;

En prenant en compte les flux internes du secteur Immobilier vers le secteur Exploitation pour - 5,2 millions d'euros correspondant aux dépenses d'investissement

de développement des nouvelles activités (dont la mise en exploitation de capacités en soin ambulatoire), les dépenses d'investissements de développement interne et externe représentent -8,8 millions d'euros en 2017.

- ◆ cession d'immobilisations pour 1,7 million d'euros, comprenant principalement la cession de 22 lits excédentaires d'une autorisation d'exploiter en secteur Long Séjour France ;
- ◆ autres mouvements pour - 0,4 million d'euros essentiellement dus au paiement de dettes sur acquisitions d'immobilisations.
- ◆ **Les flux de financement** s'établissent à + 8,6 millions d'euros, et se décomposent des principaux mouvements suivants :
 - ◆ remboursement d'emprunts bancaires pour - 40,5 millions d'euros, dont :
 - ◆ - 11,4 millions d'euros de remboursement des échéances des emprunts auprès des établissements de crédit des sociétés d'exploitation,
 - ◆ - 21,0 millions d'euros de remboursement de crédits de portage immobilier,
 - ◆ - 8,1 millions d'euros des crédits promotion immobilière sur deux programmes livrés au cours de l'exercice ;
 - ◆ encaissements issus des emprunts bancaires pour + 22,2 millions d'euros, dont :
 - ◆ + 9,8 millions d'euros d'encaissements sur les emprunts auprès des établissements de crédit, permettant de financer les investissements du Groupe, et de refinancer les acquisitions de titres et d'autorisations d'exploiter des établissements passés en régime de croisière,
 - ◆ + 12,4 millions d'euros de tirages de crédits promotion immobilière pour deux programmes en cours ;
 - ◆ variation nette du programme de titres négociables à court terme pour + 38,0 millions d'euros, fonctionnant à pleine capacité ;
 - ◆ coût de l'endettement net payé sur la période de - 6,7 millions d'euros ;
 - ◆ distribution de dividendes de - 2,9 millions d'euros, décomposée en versements aux actionnaires de la société LNA Santé pour - 2,3 millions d'euros et en dividendes versés aux actionnaires minoritaires pour - 0,6 million d'euros ;
 - ◆ remboursement des dettes financières sur les contrats de location financement pour - 1,5 million d'euros ;
 - ◆ variation nette des cautions versées par les résidents pour + 0,6 million d'euros ;

- ♦ remboursement de dettes financières diverses pour - 0,9 million d'euros, principalement dû à l'extinction de la dette liée au *put* sur les intérêts minoritaires de la société HAD Haute-Savoie Sud, exercé le 31 mars 2017 pour prendre le contrôle à 100 % de cette filiale ;

- ♦ autres mouvements pour + 0,3 million d'euros constitués d'encaissements nets de comptes courants hors groupe pour + 0,4 million d'euros et d'autres flux non significatifs pour - 0,1 million d'euros.

La trésorerie nette du Groupe ressort à fin décembre 2017 à 162,3 millions d'euros contre 102,6 millions d'euros à fin décembre 2016. Elle intègre des disponibilités à l'actif de 162,8 millions d'euros et des concours bancaires au passif de - 0,5 million d'euros (classés en dettes financières courantes). L'activité Exploitation dispose au 31 décembre 2017 d'une trésorerie nette de 157,1 millions d'euros.

4.2.1.9 CAPITAUX PROPRES, ENDETTEMENT NET ET COVENANTS

Exploitation + Immobilier <i>en millions d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Capitaux propres	187,8	163,7
Impôts différés passifs	38,0	41,7
FONDS PROPRES ET QUASI-FONDS PROPRES	225,8	205,4
Dettes financières yc dettes immobilières	347,8	327,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	162,8	103,1
ENDETTEMENT NET	185,0	224,8

Exploitation <i>en millions d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Capitaux propres	194,0	168,3
Impôts différés passifs	37,5	41,1
FONDS PROPRES D'EXPLOITATION ⁽¹⁾	231,5	209,4
Dettes financières	214,4	177,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	157,6	98,6
ENDETTEMENT NET D'EXPLOITATION ⁽²⁾	56,8	78,3
Levier ≤ 4,50	1,17	1,70
Gearing ≤ 1,25	0,25	0,37

(1) Les fonds propres d'Exploitation ajustés représentent les fonds propres consolidés de l'activité Exploitation augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation liés à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation.

(2) Représente la dette financière brute d'Exploitation diminuée des disponibilités, des dépôts et des fonds propres apportés à l'Immobilier.

Capitaux propres

Les capitaux propres du Groupe ont fortement progressé en 2017 (+ 24,1 millions d'euros soit une augmentation de 15 %) sous l'effet du résultat de l'exercice.

Endettement net

L'endettement net du Groupe a diminué de 39,8 millions d'euros. Cela concerne aussi bien le secteur Exploitation, qui a vu sa dette baisser de 21,6 millions d'euros sous l'effet de la génération de free cash-flows, en présence d'un volume limité d'investissements de développement ; que le secteur Immobilier qui a vu sa dette baisser de 18,2 millions d'euros, **traduisant une année active, particulièrement en matière de commercialisation.**

Covenants

Au titre de ses emprunts (crédit syndiqué et Euro-PP notamment), le Groupe doit respecter un certain nombre d'obligations. En cas de non-respect, les prêteurs pourraient contractuellement obliger le Groupe à rembourser totalement, partiellement ou renégocier les conditions de financement.

Les principaux covenants du Groupe sont :

- ♦ endettement net d'Exploitation/EBITDA d'Exploitation ≤ à 4,50 (Levier) ;
- ♦ endettement net d'Exploitation/Fonds propres d'Exploitation ≤ à 1,25 (*Gearing*) ;
- ♦ endettement net immobilier au 31 décembre 2017 < à 225 millions d'euros.

L'ensemble des covenants est très largement respecté au 31 décembre 2017, avec un ratio de levier de x 1,17 et un ratio de *Gearing* de x 0,25.

4.2.2 Comptes sociaux de SA LNA Santé

Le compte de résultat simplifié de la Société se présente ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Chiffre d'affaires	35 353	28 048
<i>Dont mandats de gestion et redevances de marque</i>	26 962	21 721
<i>Dont contrats d'assistance immobilière</i>	836	911
<i>Dont autres ventes</i>	7 555	5 416
Achats et charges externes	(16 971)	(13 216)
Charges de personnel	(12 333)	(11 630)
Impôts et taxes	(782)	(724)
Dotations aux amortissements et provisions	(1 651)	(1 375)
Autres produits d'exploitation	272	667
Autres charges d'exploitation	(92)	(50)
Résultat d'exploitation	3 796	1 720
Résultat financier	16 740	5 217
Résultat exceptionnel	63 481	(472)
Impôt sur les bénéfices	(1 711)	(693)
Participation et intéressement	(171)	(149)
Résultat net	82 135	5 623

4.2.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de la Société s'élève au 31 décembre 2017 à 35 353 milliers d'euros contre 28 048 milliers d'euros lors de l'exercice précédent, soit une augmentation de 7 305 milliers d'euros traduisant une évolution de 26,0 %.

Le chiffre d'affaires réalisé en 2017 porte principalement sur les différents contrats suivants :

- ◆ mandat de gestion des sociétés d'exploitation : 18 836 milliers d'euros, soit un taux apparent d'honoraires de gestion sur le chiffre d'affaires Exploitation consolidé de 4,6 % contre 4,4 % en 2016 et 4,1 % en 2015 ;
- ◆ contrat de redevance de marque : 8 126 milliers d'euros ;
- ◆ contrat d'assistance immobilière : 836 milliers d'euros ;
- ◆ locations immobilières : 5 041 milliers d'euros ;
- ◆ refacturation de frais divers principalement en *intra*-groupe : 2 514 milliers d'euros.

La variation du chiffre d'affaires d'un exercice à l'autre intègre les mouvements suivants :

- ◆ une augmentation de 8,9 % des mandats de gestion à 18 836 milliers d'euros, du fait notamment de la hausse du chiffre d'affaires des filiales et des effets de périmètre ;
- ◆ une baisse de 8,2 % des facturations sur les contrats immobiliers de maîtrise d'ouvrage déléguée et d'assistance à maîtrise d'ouvrage (- 75 milliers d'euros) à 836 milliers d'euros, en raison d'un moindre volume de programmes immobiliers ;
- ◆ les revenus de redevance de marque pour 8 126 milliers d'euros en 2017 contre 4 422 en 2016 ;
- ◆ une augmentation des refacturations de 106 milliers d'euros des prestations informatiques, dans le cadre du schéma directeur du système d'information du Groupe à 1 418 milliers d'euros.

4.2.2.2 SOLDES INTERMÉDIAIRES ET RÉSULTATS

Le résultat d'exploitation présente un bénéfice de 3 796 milliers d'euros fin 2017 contre un bénéfice de 1 720 milliers d'euros il y a un an. Il intègre les autres charges et produits d'exploitation suivants :

- ◆ achats et charges externes pour un montant de 16 971 milliers d'euros en hausse de 3 755 milliers d'euros (+ 28,4 %), du fait des principales variations suivantes :
 - ◆ frais de maintenance du système d'information (+ 1 310 milliers d'euros), ligne informatique (+ 101 milliers d'euros), frais de séminaires (+ 90 milliers d'euros),
 - ◆ locations immobilières (+ 2 427 milliers d'euros, liés principalement aux prises à bail par la Société de sept immeubles sous-loués aux établissements),
 - ◆ frais d'honoraires (+ 371 milliers d'euros), frais de formation (- 242 milliers d'euros), frais de publicité et dons (+ 221 milliers d'euros), frais de déplacement (- 105 milliers d'euros), services bancaires (- 385 milliers d'euros), et frais divers pour le solde de - 33 milliers d'euros.
- ◆ masse salariale chargée de 12 333 milliers d'euros, en variation de 6,0 % (+ 703 milliers d'euros) pour un effectif moyen de 165 ETP contre 159 ETP l'an passé ;
- ◆ impôts et taxes de 782 milliers d'euros (+ 58 milliers d'euros), soit une hausse de 8,0 % sur 2017 relative à la CET et à la contribution sociale de solidarité ;
- ◆ dotations aux amortissements et aux provisions de 1 651 milliers d'euros en hausse de 20,1 % sur un an liée principalement à la mise en service de projets informatiques et à la provision pour charges patronales sur les attributions gratuites d'actions pour un montant de 199 milliers d'euros ;
- ◆ autres produits pour 272 milliers d'euros, essentiellement constitués de transferts de charges et de production immobilisée ;
- ◆ autres charges diverses pour - 92 milliers d'euros.

Le résultat financier présente un bénéfice de 16 740 milliers d'euros, en hausse par rapport à l'an passé sous l'effet des mouvements de titres, les principaux postes s'établissant comme suit :

En milliers d'euros	2017	2016
Résultat des SNC foncières	3 441	3 279
Dividendes reçus des sociétés	8 481	8 340
Intérêts sur comptes courants	205	195
Charges nettes d'intérêts	(3 045)	(3 981)
Plus-values de placements et contrat de liquidité	277	384
Dotations et reprises sur dépréciation de titres	8 230	(3 000)
Dotations aux provisions pour risques et charges financières	(849)	
RÉSULTAT FINANCIER	16 740	5 217

- ◆ les marges immobilières sont en hausse de 4,9 % par rapport à 2016, s'établissant à + 3 441 milliers d'euros. Elles sont constituées de la marge constatée liée à la construction de l'Institut de Diabétologie et de Nutrition du Centre, de l'EHPAD Villa Tohannic, de l'EHPAD Mer Iroise, de l'EHPAD Les Pleiades ainsi que des résultats liés au portage temporaire des actifs ;
- ◆ le montant de dividendes reçus s'établit à 8 481 milliers d'euros, en progression de 141 milliers d'euros par rapport à l'an passé. Il représente 2,0 % du chiffre d'affaires Exploitation contre 2,1 % l'an dernier ;
- ◆ les charges d'intérêts s'établissent en baisse de 936 milliers d'euros à 3 045 milliers d'euros compte tenu des actions menées en profondeur sur la structure financière de la Société ;
- ◆ les intérêts perçus sur apports en comptes courants aux filiales s'élèvent à 205 milliers d'euros, en hausse de 10 milliers d'euros ;
- ◆ les dotations et reprises pour dépréciation des titres nettes s'élèvent à + 8 230 milliers d'euros liés principalement aux effets de l'opération d'apport des titres à la société LNA Retraite. Au 31 décembre 2017, les provisions sur titres s'élèvent à 7 720 milliers d'euros et portent principalement sur les titres détenus sur un établissement dont l'activité doit être reconfigurée.
- ◆ les dotations aux provisions pour risques et charges financières de - 849 milliers d'euros liés aux effets des instruments financiers.

Le résultat exceptionnel affiche un bénéfice de 63 481 milliers d'euros pour une perte de 472 milliers d'euros l'an passé. Les mouvements de la période sont constitués principalement de :

- ◆ amortissements dérogatoires liés à la refonte du système d'information pour - 349 milliers d'euros ;

- ◆ moins-values sur cession d'éléments d'actifs pour un montant de - 221 milliers d'euros ;
- ◆ plus-values sur apport de titres de participation à la société LNA Retraite pour un montant de 63 414 milliers d'euros ;
- ◆ reprise de dépréciations exceptionnelles pour un montant de 597 milliers d'euros ;
- ◆ produits divers sur exercice antérieur pour le solde.

Le montant de la participation et de l'intéressement s'établit au 31 décembre 2017 à - 171 milliers d'euros, intégrant une régularisation sur exercices antérieurs.

Compte tenu des éléments qui précèdent, **le résultat avant impôt** s'établit à la clôture à + 83 846 milliers d'euros.

En tant que Société mère du régime d'intégration fiscale, la SA LNA Santé enregistre à fin décembre 2017 une charge d'impôt de 1 711 milliers d'euros contre une charge de 693 milliers d'euros à la même période l'an dernier.

Le résultat net comptable présente en conséquence un bénéfice de 82 135 milliers d'euros contre un bénéfice de 5 623 milliers d'euros en 2016 et un bénéfice de 1 892 milliers d'euros fin 2015.

4.2.2.3 BILAN

Les comptes annuels soumis à approbation ont été établis conformément aux règles de présentation et aux méthodes d'évaluation prévues par la réglementation en vigueur.

Nous vous informons qu'aucune modification n'a été apportée aux modes de présentation des comptes annuels ou aux méthodes d'évaluation suivis les exercices précédents.

Le total du bilan de LNA Santé SA s'élève à 506 754 milliers d'euros au 31 décembre 2017 contre 396 937 milliers d'euros et il s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Actif immobilisé	300 153	216 583
Immobilisations incorporelles	1 956	2 071
Immobilisations corporelles	1 185	1 150
Immobilisations financières	297 013	213 363
Actif circulant	205 134	178 489
Stocks et encours		
Créances clients et comptes rattachés	1 222	1 101
Autres créances	124 649	136 803
VMP et disponibilités	78 721	40 374
Charges constatées d'avance	542	211
Frais d'émission d'emprunt	1 467	1 864
TOTAL ACTIF	506 754	396 937

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Capitaux propres	178 960	98 750
Capital social	19 412	19 412
Primes d'émission	49 912	49 912
Réserve légale	1 795	1 514
Autres réserves	18 768	18 768
Report à nouveau	5 937	2 869
Résultat de l'exercice	82 135	5 623
Provisions réglementées	1 001	652
Provisions	1 130	170
Dettes	326 664	298 017
Dettes financières	286 910	268 616
Dettes d'exploitation	12 531	6 799
Dettes diverses	27 223	22 602
TOTAL PASSIF	506 754	396 937

L'actif immobilisé s'établit à 300 153 milliers d'euros au 31 décembre 2017 contre 216 583 milliers d'euros un an plus tôt, du fait principalement des immobilisations financières. Cette variation des immobilisations financières est liée à l'opération de restructuration juridique. En effet, afin de simplifier son organigramme, le Groupe a procédé à une réorganisation de sa structure capitalistique se traduisant par le transfert par voie d'apport de l'intégralité des titres de 30 sociétés d'exploitation à LNA Retraite, société détenue à 100 % par LNA Santé.

Les autres créances s'élèvent à 124 649 milliers d'euros au 31 décembre 2017 contre 136 803 milliers d'euros au 31 décembre 2016 soit une variation de - 12 154 milliers d'euros. Cette baisse est liée aux comptes courants avec les sociétés du Groupe pour un montant de - 14 384 milliers d'euros, aux instruments financiers pour un montant de + 849 milliers d'euros, à l'impôt sur les bénéfices pour un montant de + 1 289 milliers d'euros et d'autres mouvements pour + 92 milliers d'euros.

Le montant de la trésorerie à l'actif s'élève à 78 721 milliers d'euros et se décompose de valeurs mobilières de placement pour un montant de 28 101 milliers d'euros et de disponibilités pour un montant de 50 620 milliers d'euros.

Les capitaux propres de LNA Santé s'élèvent à 178 960 milliers d'euros contre 98 750 milliers d'euros au 31 décembre 2016, la

variation de la période est liée au résultat de l'exercice pour un montant de 82 135 milliers d'euros, à la distribution de dividendes pour un montant de - 2 274 milliers d'euros et à la variation des provisions réglementées pour + 349 milliers d'euros.

Le montant des provisions pour risques et charges s'établit à 1 130 milliers d'euros contre 170 milliers d'euros au 31 décembre 2016. Cette variation est liée essentiellement aux effets des instruments de couverture. En effet, en 2017, les instruments couvrant le crédit syndiqué ne répondent plus aux critères de la comptabilité de couverture, du fait d'un écart important entre le volume de tirages de l'élément couvert et la valeur de marché des instruments financiers. Ainsi, ces instruments sont classés en position ouverte isolée et ont fait l'objet d'une provision pour risques financiers à hauteur de 849 milliers d'euros.

Les dettes financières représentent à 286 910 milliers d'euros et se décomposent de la manière suivante :

- ◆ le programme de titres négociables à court terme (NEU CP) pour 120 000 milliers d'euros contre 82 000 milliers d'euros un an plus tôt ;
- ◆ l'Euro PP pour un montant de 52 001 milliers d'euros, intérêts courus inclus ;

- ◆ le tirage du crédit syndiqué pour un montant de 55 000 milliers d'euros contre 70 000 milliers d'euros à la clôture précédente ;
- ◆ les emprunts amortissables auprès des établissements de crédit pour 40 272 milliers d'euros contre 37 791 milliers d'euros un an plutôt liés au remboursement pour 7 519 milliers d'euros et à la mise place d'un nouvel emprunt amortissable pour 10 000 milliers d'euros ;
- ◆ les concours bancaires pour un montant de 18 623 milliers d'euros ;
- ◆ les autres dettes financières pour un montant de 1 014 milliers d'euros.

Les dettes d'exploitation, d'un montant de 12 531 milliers d'euros, intègrent les soldes des fournisseurs pour un montant de 3 473 milliers d'euros et les dettes fiscales et sociales pour un montant de 9 058 milliers d'euros : la variation de l'exercice est liée principalement à l'impôt sur les bénéfices dû à hauteur de 4 483 milliers d'euros.

Les dettes diverses d'un montant de 27 223 milliers d'euros comprennent principalement les comptes courants passifs avec les sociétés du Groupe pour un montant de 20 842 milliers d'euros et l'économie d'impôt société à reverser aux filiales pour un montant de 6 374 milliers d'euros.

4.2.2.4 PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT

L'affectation des résultats que nous vous proposons est conforme à la loi et aux statuts de la Société.

Nous vous proposons d'affecter le bénéfice de l'exercice de la Société clos au 31 décembre 2017 qui s'élève à un montant de 82 135 259,12 euros de la manière suivante :

• à la réserve légale, pour atteindre le 10 ^e du capital social soit un montant de :	146 288,20 €
• à titre de dividendes, un montant de : soit 0,32 € par action	3 097 906,56 €
• le solde, au compte report à nouveau, soit un montant de :	78 891 064,36 €
soit un total de	82 135 259,12 €

4.2.2.5 DIVIDENDES ANTÉRIEUREMENT DISTRIBUÉS

Conformément à l'article 243 *bis* du Code général des impôts, nous vous rappelons qu'il a été distribué au titre des trois derniers exercices, les dividendes suivants :

Exercice	Dividendes	Revenus éligibles à l'abattement	Revenus non éligibles à l'abattement
31/12/2016	2 274 416,95	2 274 416,95	Néant
31/12/2015	1 433 409,60	1 433 409,60	Néant
31/12/2014	Néant	Néant	Néant

4.2.2.6 DÉPENSES VISÉES À L'ARTICLE 39.4 DU CODE GÉNÉRAL DES IMPÔTS

L'article 223 *quater* du Code général des impôts impose aux sociétés passibles de l'impôt sur les sociétés de soumettre chaque année à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire de leurs actionnaires le montant global des dépenses et charges visées à l'article 39.4 du Code général des impôts, ainsi que l'impôt supporté en raison de ces dépenses et charges.

Nous vous informons que les dépenses et charges visées à l'article 39.4 du Code général des impôts sont les suivantes :

Dépenses et charges concernées	Montant
Amortissements excédentaires	76 130 €
Provisions et charges à payer non déductibles :	233 832 €
• Participation des salariés	151 634 €
• Contribution sociale de solidarité	26 159 €
• Taxes sur les véhicules de société	56 039 €

Le montant des dépenses et charges visées à l'article 39.4 du Code général des impôts s'élève à un total de 309 962 euros, soit un impôt théorique de 103 321 euros.

4.2.2.7 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT

Conformément aux dispositions des articles L441-6-1 et D441-4 du Code de commerce, la décomposition des factures émises et reçues non réglées au 31 décembre 2017 et dont le terme est échu est la suivante :

Article D441 I-1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 31 jours	32 à 61 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
Nombre de factures concernées	733					316
Montant total des factures concernées T.T.C.	2 062 363	349 355	70 966	2 301	(23 094)	399 528
Pourcentage du montant total des achats T.T.C. de l'exercice	83,8 %	14,2 %	2,9 %	0,1 %	(0,9) %	16,2 %

Article D441 I-2° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	2 385					35
Montant total des factures concernées T.T.C.	252 684	22 232	(16 930)	62	124 713	130 076
Pourcentage du montant total des achats T.T.C. de l'exercice						
Pourcentage du chiffre d'affaires et T.T.C. de l'exercice	66 %	6 %	(4) %	0 %	33 %	34 %

4.3 ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE

Le 22 janvier 2018, LNA Santé a renégocié son crédit-syndiqué RCF avec les banques partenaires du pool depuis juillet 2015. Cet aménagement mené avec succès prévoit une baisse sensible de la marge de crédit, une augmentation de 50 millions d'euros des engagements à 200 millions d'euros et une extension de la maturité du financement avec une option de deux ans supplémentaires, soit une durée pouvant être portée à 7 ans (janvier 2025). Cette opération, outre son impact positif sur le coût de l'endettement,

sécurise le financement du développement en amont du plan stratégique Grandir Ensemble 2022. Elle offre au Groupe du temps et des moyens pour conduire le déploiement de sa politique de développement axée sur la recomposition de l'offre de soins sur les territoires de santé. Elle souligne la confiance renforcée des partenaires bancaires dans le projet d'entreprise et le profil de crédit du Groupe LNA Santé.

4.4 ÉVOLUTION PRÉVISIBLE DE LA SITUATION DE LA SOCIÉTÉ ET PERSPECTIVES D'AVENIR

4.4.1 Perspectives du Groupe

4.4.1.1 EXPLOITATION

Long Séjour France

Le choix, depuis l'origine, de la prise en charge hautement médicalisée en EHPAD au sein d'établissements de grande taille, participe à la recherche d'une meilleure maîtrise des coûts et de l'amélioration de la qualité de soins et du confort de vie.

Le parc d'EHPAD s'étoffera en 2018 avec un parc de 3 668 lits en exploitation fin 2018, avec la reconstruction d'un EHPAD de 117 lits à Latresne pour une capacité additionnelle de 38 lits et l'extension d'activité de 24 lits d'un établissement adossé à un pôle de santé.

La croissance organique devrait être comprise entre + 2,0 % et + 2,5 % sur l'exercice.

Long Séjour Belgique

La croissance organique devrait s'inscrire de manière linéaire sur l'exercice dans une fourchette de + 0 % à + 1 %.

Moyen Séjour France

La campagne tarifaire décidée par le ministère de la Santé prévoit en 2018 une nouvelle baisse tarifaire généralisée de - 1,1 % pour les cliniques SSR sur les composantes du prix de journée facturées à l'Assurance maladie (base d'activité de 90 % hors DMA). Cette baisse serait sensiblement inférieure en secteur psychiatrie, à - 0,4 %.

Dans ce contexte économique difficile, le Groupe dispose de fondamentaux solides et développe des offres de soins qui tiennent compte des spécificités des filières et des besoins de la population sur chacun des territoires de santé, selon les orientations suivantes :

- ◆ choix de grands établissements qui permet de réaliser des économies d'échelle : taille moyenne de 145 places en 2018, portée à 174 places à l'horizon de 2020 après reconstruction de 3 cliniques et extension de 2 autres ;
- ◆ spécialisation des prises en charge médicales à forte valeur ajoutée ;
- ◆ développement de l'offre d'hospitalisation à domicile en aval des cliniques et hôpitaux pour participer au mouvement de réduction des durées moyennes de séjour ;
- ◆ élargissement de l'offre de santé et approfondissement du panel d'activités avec le renforcement de prises en charge en soins ambulatoires, l'ouverture de centres de santé et la mise en place de plateaux de consultations externes ancrés dans les territoires.

Par conséquent, l'activité sanitaire pourrait croître dans une fourchette de + 4,5 % à + 5,5 % en intégrant la contribution des antennes d'hospitalisation à domicile.

4.4.1.2 GESTION

Le Groupe anticipe pour l'ensemble de l'exercice 2018 un chiffre d'affaires Exploitation compris entre 425 millions d'euros et 430 millions d'euros, à parc constant, le périmètre de lits exploités au 31 décembre 2017 permettant d'anticiper une croissance organique de 3,5 %.

Le parc de lits en régime de croisière est renforcé par l'entrée au 1^{er} janvier 2018 de 670 lits supplémentaires répartis entre 143 lits d'EHPAD en gamme Élégance (1 ouverture et 1 extension), 234 places de SSR (1 ouverture et 1 extension), et 293 places d'hospitalisation à domicile (3 antennes et 1 extension), portant la capacité totale du parc de lits matures à 6 163 lits (+ 12 %), soit une contribution additionnelle au chiffre d'affaires du segment attendue à + 38 millions d'euros en 2018 et + 40 millions d'euros en 2019.

Régimes à mars 2018	Long Séjour France	Long Séjour Belgique	Moyen Séjour France	Total
Croisière	3 982	555	1 626	6 163
Restructuration	393	-	574	967
Parc exploité	4 375	555	2 200	7 130

La marge d'EBITDA du segment du régime de croisière est attendue à 12,0 % du chiffre d'affaires compte tenu des mouvements de périmètre indiqués.

La rentabilité opérationnelle au cours de l'exercice 2018 continuera d'intégrer les effets des travaux de transformation du parc sanitaire (avant le planning chargé de livraisons en 2019) et dans une moindre mesure ceux liés aux ouvertures ou fins de remplissage dans un parc des EHPAD désormais à forte maturité (90 % des capacités en exploitation).

La performance du Groupe repose en définitive sur la segmentation et le bon positionnement des offres, la modélisation de chacune des activités (récemment, celle d'hospitalisation à domicile préparant le passage en croisière en 2018 de 293 places en HAD), la taille optimale de chacun des établissements, la qualité d'exécution des restructurations (extensions, reconstructions), et le pilotage économique renforcé du Groupe.

4.4.1.3 IMMOBILIER

L'année 2018 sera marquée par la livraison de trois opérations dans le secteur médico-social, dont une ouverture d'EHPAD en Aquitaine (117 lits) par regroupement de 2 petits établissements, avant une campagne soutenue de livraisons dans le secteur sanitaire en 2019. Le planning des opérations se présente comme suit :

Programme immobilier-Département	Secteur opérationnel	Année de livraison	Capacité à livraison	Lits* additionnels
Extension Creisker-44	LSF	2018	95	5
Construction Latresne-33	LSF	2018	117	38
Extension Aigue-Marine-83	LSF	2018	119	
Extension IM Romainville-93	MSF	2019	201	70
Construction Kerléna-22	MSF	2019	195	68
Construction Bazincourt-78	MSF	2019	164	35
Construction Ennery-95	MSF	2019	152	29
Réhabilitation Les Vergers Vincennes-94	LSF	2019	107	
Extension Mas de la Côte Bleue-13	LSF	2019	115	25
Extension Parc Saint Charles-28	LSF	2019	96	10
Construction Henrville -80	LSF	2020	98	15
Extension IM Breteuil-60	MSF	2020	168	26
Réhabilitation Harmonie-77	LSF	2020	76	
Extension Verte Prairie-13	LSF	2020	107	
Construction Point du Jour-Belgique	LSB	2021	150	24
Extension IM Serris-77	MSF	2021	118	10
		Lits	2 078	355
		% parc exploité	29 %	+ 5,0 %

* Dans le cas d'un transfert de site sans changement de capacité, aucun lit additionnel n'est pris en compte.

L'activité immobilière devrait rester soutenue en 2018, au-delà de 70 millions d'euros, et concerner principalement le secteur des SSR avec 80 % des volumes contre 20 % en EHPAD. Les marges immobilières découleront logiquement du rythme et du calendrier des externalisations, mais resteront limitées dans l'intérêt de l'exploitant, qui assume la charge des loyers.

4.4.1.4 ENSEMBLE

Les résultats 2017 traduisent la solidité du modèle économique. Le Groupe LNA Santé dispose d'une forte visibilité sur ses segments de marché et d'une capacité à générer de la croissance organique grâce à la poursuite de la transformation de son parc, principalement en secteur sanitaire. Les établissements en croisière délivrent une performance régulière élevée, illustrée par une hausse de la marge brute d'autofinancement de 10 % en 2017 et une maîtrise des dépenses d'investissement contenues à 3,1 % du chiffre d'affaires.

Dans un contexte économique marqué par une faible inflation, la croissance organique devrait s'inscrire proche de 3,5 % et dépendra en partie de l'impact des réformes en cours en secteur sanitaire (baisse de tarif en SSR et Psychiatrie, et introduction de la dotation modulée à l'activité dans le système de tarification des SSR).

La croissance des résultats continuera à s'appuyer sur la performance des structures consolidées une à une.

Au 31 mars 2018, sur un parc de 7 130 lits en exploitation, le potentiel d'amélioration des marges repose sur un ensemble en restructuration de 967 lits (14 % des capacités) qui ne sont pas configurés selon les standards du régime de croisière. Additionnés aux 350 lits à ouvrir ou reprendre et figurant dans le *deal-flow*, le parc de lits non productifs ou faiblement contributeurs au résultat représente 1 300 places qui viendront consolider le résultat de l'ensemble à moyen terme. La capacité installée du parc en régime de croisière devrait ainsi croître au rythme de + 6,5 % par an en moyenne sur la période 2018-2022.

Le parc exploité en régime de croisière devrait ainsi être porté de 5 493 lits fin 2017 à 7 500 lits fin 2022.

Le Groupe LNA Santé déroule une stratégie claire, axée sur la réalisation des programmes de restructuration et d'extension, dans le strict respect du projet d'entreprise et de ses valeurs. La forte médicalisation des activités conduite depuis quatre ans, le développement des soins ambulatoires et d'hospitalisation à domicile, ainsi que la segmentation des gammes hôtelières constituent de puissants facteurs de différenciation de l'offre de services dans chacun des territoires d'implantation.

Le niveau de trésorerie à la clôture 2017, combiné avec une flexibilité accrue de la structure financière en suite du refinancement intervenu en janvier 2018, autorisent en définitive la poursuite d'une politique sélective de développement.

4.4.2 Perspectives de SA LNA Santé

L'exercice 2017 présente un résultat bénéficiaire sous l'effet d'une gestion rigoureuse des charges d'exploitation et d'une hausse des facturations consécutive à la croissance du parc d'établissements. L'exercice 2018 devrait s'inscrire dans le prolongement de l'année 2017 en matière de performance d'exploitation, en dehors des mouvements exceptionnels portant notamment sur les titres de participation en 2017, et les frais bancaires liés à l'avenant du crédit syndiqué conclu en janvier 2018.

4.5 AUTRES INFORMATIONS

4.5.1 Recherche et développement

LNA Santé a décidé de comptabiliser les coûts de développement relatifs à la mise en place du nouveau système d'information et au développement de logiciels en immobilisations incorporelles pour un montant de 1 378 milliers d'euros depuis 2008.

Outre cet élément, aucun autre frais de recherche et développement n'est à signaler au cours de l'exercice clos.

4.5.2 Prise de participations et aliénation d'actions

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-6 alinéa 1 du Code de commerce, le présent rapport doit vous informer des prises de participations réalisées dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française représentant plus du vingtième, du dixième, du cinquième, du tiers ou de la moitié du capital des sociétés concernées et de la prise de contrôle de telles sociétés.

Ainsi nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la Société a acquis une participation dans la société suivante :

Société	Siège social	% de prise de participation
Gribouill'age	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU	45,72

Par ailleurs, nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, la SA LNA Santé s'est assuré le contrôle indirect des sociétés suivantes :

Société	Siège social	Activité
L'Amaryllis	34 rue de Gravelotte - 33000 BORDEAUX	Exploitation d'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
Centre de Réadaptation Cardio-Respiratoire de la Loire	2 rue Gutenberg - 42270 SAINT PRIEST-EN-JAREZ	Exploitation d'établissement de soins de suite et de réadaptation

Nous vous informons également de la constitution d'une nouvelle société :

Société	Siège social	Activité	% de détention directe et indirecte
Société de Gestion des Parkings du Clos	81 avenue Albert Raimond - 42270 SAINT PRIEST-EN-JAREZ RCS SAINT-ÉTIENNE 827 586 991	Gestion et exploitation de tous garages et parkings privés ou publics, toutes prestations de services dans le domaine du stationnement et de ses activités annexes	65 %

4.5.3 Liste des succursales

Conformément aux dispositions de l'article L. 232-1 du Code de commerce, nous vous indiquons que la Société détient une succursale située 33 avenue du Maine, 6^e étage - 75015 PARIS.

4.5.4 Prêts interentreprises

Conformément aux dispositions de l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier, nous vous informons que la Société n'a consenti aucun prêt à moins de deux ans à des microentreprises,

des petites et moyennes entreprises ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretiendrait des liens économiques le justifiant.

4.5.5 Opérations sur titres des dirigeants

Conformément aux dispositions des articles L. 621-18-2 et R. 621-43-1 du Code monétaire et financier, nous vous indiquons les opérations réalisées par les dirigeants et les hauts responsables, ou par des personnes auxquelles ils sont étroitement liés, sur leurs titres qui ont été portés à notre connaissance.

Nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017 :

- ◆ la société Immobilière du Vallon a vendu 1 800 actions de la Société.

4.5.6 Ajustement des bases de conversion (articles R. 228-90, R.228-91, R.225-137, R.225-138 du Code de commerce)

Nous vous précisons que la Société n'a pas acquis de valeurs mobilières donnant accès au capital au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017.

4.5.7 Contrôle des Commissaires aux comptes

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, nous tenons à votre disposition les rapports de nos Commissaires aux comptes.

Après avoir pris connaissance du rapport général des Commissaires aux comptes, vous aurez à approuver le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce

Annexe 1 – Périmètre

Au 31 décembre 2017, le périmètre de consolidation du Groupe comprend 113 sociétés et est présenté en note 31 des états financiers du Groupe.

Annexe 2 – Résultats financiers de la Société au cours des 5 derniers exercices

Annexe aux articles R. 225-81, R. 225-83 et R. 225-102

NATURE DES INDICATIONS/PÉRIODES	2017	2016	2015	2014	2013
Durée de l'exercice	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
I. - Situation financière en fin d'exercice :					
a) Capital social	19 411 874 €	19 411 874 €	17 969 020 €	17 084 282 €	17 084 282 €
b) Nombre d'actions émises	9 705 937 €	9 705 937	8 984 510	8 542 141	8 542 141
c) Nombre d'obligations convertibles en actions					
II. - Résultat global des opérations effectives :					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	35 353 188 €	28 048 096 €	22 168 766 €	19 404 642 €	13 070 943 €
b) Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	77 780 580 €	10 837 454 €	3 479 012 €	10 343 718 €	4 276 079 €
c) Impôts sur les bénéfices	1 710 745 €	692 535 €	(1 605 941) €	1 338 427 €	(2 210 581) €
d) Bénéfices après impôts, mais avant amortissements et provisions	76 069 835 €	10 144 919 €	5 084 953 €	9 005 291 €	6 486 660 €
e) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	82 135 259 €	5 622 783 €	1 891 834 €	2 335 080 €	302 533 €
e) Montant des bénéfices distribués	3 097 907 €	2 274 530 €	1 433 527 €		
III. - Résultat des opérations réduit à une seule action :					
a) Bénéfices après impôts, mais avant amortissements et provisions	7,84	1,05	0,57	1,05	0,76
b) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	8,46	0,58	0,21	0,27	0,04
c) Dividende versé à chaque action ⁽¹⁾	0,32	0,235	0,16		
IV. - Personnel :					
a) Nombre de salariés	165	159	148	135	120
b) Montant de la masse salariale	8 641 459 €	8 145 903 €	7 372 566 €	6 549 864 €	5 807 377 €
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres, etc.)	3 691 765 €	3 484 277 €	3 170 658 €	2 834 983 €	2 561 358 €

(1) La distribution envisagée au titre de l'exercice 2017 sera soumise à l'assemblée générale annuelle prévue le 20 juin 2018. Le montant de distribution sera proposé au conseil d'administration du 26 mars 2018.

États financiers

5

5.1 Comptes consolidés	168	5.3 Comptes sociaux	212
Compte de résultat consolidé	168	Bilan au 31 décembre 2017	212
État du résultat global	169	Compte de résultat au 31 décembre 2017	214
Situation financière consolidée actif	170	Annexes	216
Situation financière consolidée passif	170	Principaux postes du bilan et de compte de résultat	220
Tableau des flux de trésorerie	171		
Variations des capitaux propres consolidés	172	5.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	230
Annexes aux comptes consolidés	173		
Notes sur les principaux postes des états financiers	182		
5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	209		

5.1 COMPTES CONSOLIDÉS

Compte de résultat consolidé

En milliers d'euros	Notes	2017			2016		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Chiffre d'affaires		413 905	72 766	486 671	393 848	81 169	475 017
Achats consommés		(35 463)	(64 186)	(99 649)	(35 022)	(71 180)	(106 202)
Charges de personnel	1.	(216 953)	(2 253)	(219 206)	(208 746)	(2 190)	(210 936)
Charges externes	2.	(101 510)	(220)	(101 730)	(94 531)	571	(93 960)
Impôts, taxes et versements assimilés		(13 981)	(555)	(14 536)	(13 011)	(857)	(13 868)
Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et aux provisions		(7 544)	(46)	(7 590)	(8 567)	(3 246)	(11 813)
Variation de stocks de produits en cours et de produits finis		43	(3 343)	(3 300)	790	(373)	417
Autres produits d'exploitation	3.	6 025	131	6 156	3 679	34	3 713
Autres charges d'exploitation	3.	(3 206)	(76)	(3 282)	(2 110)	(104)	(2 214)
Compte de liaison		500	(500)		906	(906)	
Résultat opérationnel courant		41 816	1 718	43 534	37 237	2 918	40 155
Autres produits opérationnels	4.	2 718		2 718	2 451		2 451
Autres charges opérationnelles	4.	(5 878)	(1 401)	(7 279)	(3 436)	(4 308)	(7 744)
Résultat opérationnel		38 656	317	38 973	36 252	(1 391)	34 861
Produits issus des placements financiers	5.	100		100	456		456
Intérêts des dettes financières	5.	(4 508)	(2 626)	(7 134)	(5 641)	(2 477)	(8 118)
Intérêts sur ORNANE	5.				(42)		(42)
Coût de l'endettement financier net	5.	(4 408)	(2 626)	(7 034)	(5 227)	(2 477)	(7 704)
Autres produits financiers	6.	274	8	282	36	18	54
Autres charges financières	6.	(936)	(135)	(1 071)	(554)	(29)	(583)
Résultat avant impôt		33 586	(2 436)	31 150	30 506	(3 879)	26 627
Charges d'impôt	7.	(6 744)	743	(6 001)	(4 734)	856	(3 878)
Résultat net des sociétés intégrées		26 842	(1 693)	25 149	25 772	(3 023)	22 749
Résultat net de l'ensemble consolidé		26 842	(1 693)	25 149	25 772	(3 023)	22 749
Intérêts ne conférant pas le contrôle		868	60	928	1 066	61	1 127
Résultat net part du Groupe		25 974	(1 753)	24 221	24 706	(3 084)	21 622
Résultat par action	8.			2,5022			2,3968
Résultat dilué par action	8.			2,5005			2,3968

État du résultat global

En milliers d'euros	2017			2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Résultat net de l'ensemble consolidé	26 842	(1 693)	25 149	25 772	(3 023)	22 749
Autres éléments du résultat global :						
Variation de la juste valeur des instruments financiers	1 466	125	1 591	(906)	(116)	(1 022)
Impôts différés sur juste valeur des instruments financiers	(506)	(35)	(541)	267	20	287
Éléments recyclables par résultat	960	90	1 050	(639)	(96)	(735)
Écarts actuariels sur engagements de retraite	(320)	(1)	(321)	(1)		(1)
Impôts différés sur écarts actuariels sur engag. retraite	110		110			
Éléments non recyclables par résultat	(210)	(1)	(211)	(1)		(1)
Autres éléments du résultat global	750	89	839	(640)	(96)	(736)
Résultat global de l'exercice	27 592	(1 604)	25 988	25 132	(3 119)	22 013
Dont part du Groupe	26 735	(1 663)	25 072	24 072	(3 179)	20 893
Dont intérêts ne conférant pas le contrôle	857	59	916	1 060	60	1 120

Situation financière consolidée actif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2017			31/12/2016		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Actifs non courants		355 100	29 448	384 548	344 702	27 141	371 843
Écarts d'acquisition	9.	85 312	1 718	87 030	85 419	1 718	87 137
Immobilisations incorporelles	10.	221 996		221 996	219 489		219 489
Immobilisations corporelles	11.	45 887	25 222	71 109	37 576	23 883	61 459
Actifs financiers non courants	12.	1 641	85	1 726	1 966	2	1 968
Impôts différés actifs	13.	264	2 423	2 687	252	1 538	1 790
Actifs courants		205 699	133 031	338 730	148 609	147 960	296 569
Stocks et en-cours	14.	2 101	91 846	93 947	1 828	104 631	106 459
Clients et comptes rattachés	15.	27 640	30 022	57 662	25 998	32 107	58 105
Autres actifs courants	16.	16 518	5 585	22 103	19 035	6 289	25 324
Créances d'impôts courants		1 847	343	2 190	3 104	470	3 574
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17.	157 593	5 235	162 828	98 644	4 463	103 107
TOTAL ACTIF		560 799	162 479	723 278	493 311	175 101	668 412

Situation financière consolidée passif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2017			31/12/2016		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Capitaux propres totaux	18.	194 024	(6 231)	187 793	168 278	(4 578)	163 700
Capital social		19 412		19 412	19 412		19 412
Primes d'émission		49 912		49 912	49 912		49 912
Réserves consolidées		91 760	(4 614)	87 146	68 402	(1 621)	66 781
Résultat part du Groupe		25 974	(1 753)	24 221	24 706	(3 084)	21 622
Capitaux propres du Groupe		187 058	(6 367)	180 691	162 432	(4 705)	157 727
Intérêts ne conférant pas le contrôle		6 966	136	7 102	5 846	127	5 973
Passifs non courants		214 174	24 989	239 163	219 723	25 645	245 368
Engagements de retraite et avantages assimilés	19.	5 908	15	5 923	5 299	10	5 309
Provisions pour risques non courantes	20.	2 801		2 801	3 054	106	3 160
Impôts différés passifs	13.	37 492	471	37 963	41 095	599	41 694
Emprunts et dettes financières non courants	21.	164 843	24 090	188 933	166 600	24 930	191 530
Autres éléments non courants	22.	3 130	413	3 543	3 674		3 674
Passifs courants		152 601	143 721	296 322	105 310	154 034	259 344
Provisions pour risques courantes	20.	8 036	170	8 206	9 305	85	9 390
Dettes fournisseurs et avances reçues		29 812	11 225	41 037	30 569	8 755	39 324
Emprunts et dettes financières courants	21.	46 776	112 074	158 850	15 910	120 447	136 357
Autres passifs courants	23.	66 205	16 263	82 468	60 489	11 680	72 169
Dettes d'impôts courants		5 414	348	5 762	1 747	357	2 104
Compte de liaison		(3 642)	3 642		(12 710)	12 710	
TOTAL PASSIF		560 799	162 479	723 278	493 311	175 101	668 412

Variations des capitaux propres consolidés

En milliers d'euros	Note	Nombre actions	Capital social	Primes d'émission	Actions propres	Réserves et résultat	Capitaux propres Groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
Situation au 31/12/2015	18.	8 984 510	17 969	31 617	(637)	69 319	118 268	5 483	123 751
Variation de capital		721 427	1 443	18 295			19 738		19 738
Neutralisation des titres d'auto-contrôle					73	22	95		95
Variation de périmètre									
Put sur minoritaires ⁽¹⁾						167	167	(60)	107
Distribution de dividendes						(1 434)	(1 434)	(570)	(2 004)
Total des transactions avec les actionnaires		9 705 937	19 412	49 912	(564)	68 074	136 834	4 853	141 687
Résultat net de la période						21 622	21 622	1 127	22 749
Autres éléments du résultat global						(729)	(729)	(7)	(736)
Résultat global						20 893	20 893	1 120	22 013
Situation au 31/12/2016	18.	9 705 937	19 412	49 912	(564)	88 967	157 727	5 973	163 700
Variation de capital									
Neutralisation des titres d'auto-contrôle					(108)	20	(88)		(88)
Plan d'attribution d'actions gratuites conditionnée						998	998		998
Variation de périmètre									
Transaction entre actionnaires							(744)	744	
Put sur minoritaires ⁽¹⁾								104	104
Distribution de dividendes						(2 274) ⁽²⁾	(2 274)	(635)	(2 909)
Total des transactions avec les actionnaires		9 705 937	19 412	49 912	(672)	87 711	155 619	6 186	161 805
Résultat net de la période							24 221	928	25 149
Autres éléments du résultat global							851	(12)	839
Résultat global							25 072	916	25 988
Situation au 31/12/2017	18.	9 705 937	19 412	49 912	(672)	87 711	180 691	7 102	187 793

(1) Dans le cadre de l'opération d'acquisition de la société HAD Haute Savoie Sud en 2013, LNA Santé a accordé des options de vente aux associés détenant 25 % du capital de la société. Les options de vente ont été exercées le 31 mars 2017.

(2) L'assemblée générale du 21 juin 2017 a approuvé la distribution de dividendes de 0,235 euro par action au titre de l'exercice 2016, qui a été versée en numéraire le 10 juillet 2017, à comparer à un dividende de 0,16 euro par action au titre de l'exercice 2015.

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 3 307 milliers d'euros au 31 décembre 2017, contre 3 037 milliers d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Annexes aux comptes consolidés

1. FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

1.1. Évolution du parc de lits

Au cours de l'exercice 2017, le Groupe a poursuivi son développement organique et externe, avec un parc en exploitation porté à 7 087 lits, en hausse de 112 lits, par la reprise de structures pour une capacité totale de 68 lits ou places et l'ouverture de capacités additionnelles de 44 lits ou places.

Les mouvements de capacité intervenus dans chacun des secteurs au cours de l'exercice 2017 ont concerné le secteur Long Séjour France pour + 49 lits et le secteur Moyen Séjour pour + 63 lits.

La répartition du parc en exploitation entre les métiers est inchangée : 70 % des capacités sont en secteur Long Séjour contre 30 % en secteur Moyen Séjour.

Au 31 décembre 2017, le portefeuille de lits à installer sur les prochains exercices s'établit à 381 unités, soit un parc total autorisé de 7 468 lits à comparer à 7 345 lits un an plus tôt (+2 %).

1.2. Changement de dénomination

L'assemblée générale extraordinaire réunie le 15 novembre 2017 a approuvé le changement de dénomination sociale de la société tête de Groupe, « LNA SA », en « LNA Santé ».

2. RÉFÉRENTIEL COMPTABLE, MODALITÉS DE CONSOLIDATION, MÉTHODES ET RÈGLES COMPTABLES

2.1. Présentation générale du Groupe

La société anonyme LNA Santé est une entreprise domiciliée en France dont le siège social est situé à Vertou (44) au 7, boulevard Auguste Priou et inscrite au RCS sous le numéro 388 359 531.

Le Groupe présente une activité principale de gestion et d'exploitation d'établissements de santé (soins de suite, clinique psychiatrique, antennes d'hospitalisation à domicile et centres de santé) et de résidences médicalisées pour personnes âgées valides, semi-dépendantes ou dépendantes. Au sein de ses établissements, il offre des prestations de services hôtelières et médicales. Chaque établissement est soumis à autorisation administrative.

L'hébergement étant l'une des principales caractéristiques de ce type d'activité, le Groupe possède une activité immobilière au service de l'exploitation. Dans le cadre de sa politique de développement, le Groupe est amené à restructurer des bâtiments existants pour les rendre conformes aux différentes normes exigées et aux standards internes du Groupe, à créer des extensions ou de nouveaux bâtiments ex-nihilo. Le Groupe n'a cependant pas vocation à garder son immobilier et le cède à des investisseurs. Il peut donc être amené à réaliser des opérations de promotion immobilière.

Les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 comprennent le Groupe formé par la société LNA Santé et ses filiales, dénommé LNA Santé, et plus communément le « Groupe ». Le périmètre de consolidation est décrit au paragraphe 3.

En date du 26 mars 2018, le conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2017. L'assemblée générale des actionnaires, devant se prononcer sur ces états financiers, doit se réunir le 20 juin 2018.

2.2. Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2017.

Les méthodes comptables ont été appliquées d'une manière uniforme par les entités du Groupe.

Outre les points relevés au paragraphe 2.4.5, les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés.

Les nouvelles normes IFRS et interprétations publiées au 31 décembre 2017 et non encore entrées en vigueur pourront avoir des conséquences sur les comptes consolidés et sont exposées en point 2.4.6.

2.3. Principes de préparation des états financiers

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros arrondis au millier d'euros le plus proche.

Les états financiers ont été préparés sur la base des méthodes comptables et des modalités d'évaluation décrites ci-après.

2.4. Base et établissement des états financiers

2.4.1. Estimations et exercice du jugement

La préparation des états financiers selon les IFRS nécessite de la part de la direction l'exercice du jugement, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et des passifs, des produits et des charges. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réalisées à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à l'exercice du jugement rendu nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues directement à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue.

Dépréciation estimée des écarts d'acquisition et actifs à long terme

Le Groupe soumet les écarts d'acquisition (*goodwills*) et les actifs à long terme à des tests de dépréciation conformément à la méthode comptable exposée au paragraphe 2.5.5. Les unités génératrices de trésorerie qui servent de base à ces calculs sont constituées des établissements qui sont pour la plupart des sociétés juridiques indépendantes. Ces calculs nécessitent de recourir à des estimations, notamment à une modélisation des résultats futurs.

Impôts différés

Les impôts différés actifs et passifs représentent un montant significatif des états financiers du Groupe. Ils incluent notamment l'imposition latente sur les autorisations d'exploiter et sur l'évaluation des constructions. La recouvrabilité des impôts différés repose sur la modélisation des résultats futurs.

Méthode de l'avancement

La méthode de l'avancement est retenue pour constater le chiffre d'affaires et la marge sur les opérations de promotion sur des réhabilitations d'immobiliers acquis par le Groupe ainsi que pour les opérations de vente en état futur d'achèvement (VEFA).

L'appréciation de la marge à terminaison sur la base d'un budget prévisionnel de travaux régulièrement mis à jour (revue périodique interne des programmes) peut faire appel en partie à des estimations, en fonction de la spécificité du chantier.

Provisions pour indemnité de départ à la retraite

Comme indiqué au paragraphe 2.5.12, le Groupe comptabilise une provision pour indemnité de départ à la retraite. Cette provision est calculée en fonction de calculs actuariels reposant sur des hypothèses telles que le taux d'actualisation, les futures augmentations de salaires, le taux de rotation des salariés et les tables de mortalité. Ces hypothèses sont généralement mises à jour annuellement. Le Groupe estime que les hypothèses actuarielles retenues sont appropriées.

2.4.2. Méthodes de consolidation

Le périmètre de consolidation comprend l'ensemble des sociétés contrôlées de façon durable et exclusive par la société LNA Santé. Au 31 décembre 2017, toutes les sociétés sont consolidées par intégration globale. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu et jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Tous les soldes et transactions *intra*-groupe, y compris les résultats internes provenant de transactions *intra*-groupe, sont éliminés.

Les sociétés sont consolidées sur la base de leurs comptes annuels ou de situations arrêtées au 31 décembre et retraitées, le cas échéant, en conformité avec les principes comptables retenus par le Groupe.

2.4.3. Première application des normes IFRS

L'effet de la première application des IFRS au 31 décembre 2004 a été exposé dans le document de base de l'exercice 2005 en page 144.

S'agissant de la norme IFRS 3 relative aux regroupements d'entreprises, la méthode rétrospective de retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs à la date de constitution du Groupe a été appliquée, en conformité avec les normes IFRS, en reprenant l'historique de chaque société depuis leur date d'acquisition, soit septembre 1997 pour le 1^{er} achat. Compte tenu du développement récent du Groupe, les archives informatiques ont permis de reconstituer tous les écarts d'acquisition.

De la même manière, les normes IAS 16 et IAS 38 telles que révisées en 2004, ont été appliquées de façon rétrospective.

2.4.4. Méthodes de conversion

Toutes les sociétés du périmètre de consolidation sont dans la zone euro. La monnaie de fonctionnement du Groupe est l'euro.

2.4.5. Regroupement d'entreprises

Les différences positives entre le coût d'acquisition et la quote-part dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquis à la date de prise de contrôle sont inscrits à l'actif en écarts d'acquisition. Pour les regroupements opérés antérieurement au 1^{er} janvier 2010, le coût d'acquisition inclut les frais d'acquisition. En application d'IFRS 3 révisée et pour les regroupements réalisés depuis le 1^{er} janvier 2010, les frais d'acquisition directement rattachables à l'opération d'acquisition tels que les rémunérations d'intermédiaires, les honoraires de conseil, juridiques, comptables ainsi que les droits et taxes afférents sont comptabilisés en résultat. Le Groupe comptabilise ces frais sur la ligne « Autres charges opérationnelles » du compte de résultat.

À compter de la date d'acquisition correspondant à la date effective de prise de contrôle, conformément à IFRS 3 révisée, le Groupe dispose d'un délai de douze mois pour procéder à l'évaluation des actifs remis, des passifs encourus et des passifs éventuels à leur juste valeur.

Si la comptabilisation initiale de l'écart d'acquisition ne peut être déterminée que provisoirement à la date de prise de contrôle car, soit les justes valeurs à attribuer aux actifs, passifs ou passifs éventuels identifiables de l'entreprise acquise, soit le coût d'acquisition, ne peuvent être déterminés que provisoirement, l'écart d'acquisition est comptabilisé en tenant compte de ces valeurs provisoires. Dans ce cas, des ajustements de ces valeurs provisoires sont comptabilisés de manière définitive dans le délai susmentionné de douze mois à compter de la date d'acquisition.

Dans le cadre de leur première consolidation, la détermination de la valeur et la revue des composantes du prix des actifs acquis sont assurées au moyen de différentes méthodes d'évaluation.

L'analyse comparative des valeurs peut en définitive conduire l'acquéreur dans des cas bien délimités à constater que l'opération d'acquisition a été menée dans des conditions avantageuses. L'écart d'acquisition négatif est alors comptabilisé au compte de résultat au cours de la période d'acquisition en autres produits opérationnels.

Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe peut évaluer les intérêts ne conférant pas le contrôle soit à leur juste valeur, soit sur la base de sa quote-part dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise évalué à la juste valeur à la date d'acquisition.

Les impacts de ces opérations sur les comptes consolidés du Groupe sont détaillés en note 9.2.

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an, ou en cas d'apparition d'un indice de perte de valeur.

Les modalités du test sont décrites au paragraphe 2.5.5.

2.4.6. Évolution des principes comptables et méthodes d'évaluation au 1^{er} janvier 2017

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros et ont été arrêtés par le conseil d'administration du 26 mars 2018.

Les principes et méthodes comptables retenus pour l'établissement des comptes consolidés 2017 sont identiques à ceux utilisés par le Groupe pour l'élaboration des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à l'exception des nouvelles normes applicables suivantes.

Normes, interprétations et amendements aux normes d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2017

Sont concernés les textes suivants :

- ◆ les amendements à IAS 7 « Initiative concernant les informations à fournir » ;
- ◆ les amendements à IAS 12 « Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes ».

Ces normes et amendements n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés annuels du Groupe.

Normes, interprétations et amendements publiés mais non encore entrés en vigueur de manière obligatoire au 1^{er} janvier 2017

Sont concernées les normes suivantes :

- ◆ IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » et ses amendements « Clarifications de la norme », d'application obligatoire en 2018 ;
- ◆ IFRS 9 « Instruments financiers », d'application obligatoire en 2018 ;
- ◆ IFRS 16 « Contrats de location », d'application obligatoire en 2019 ;
- ◆ amendements à IFRS 4 « Application d'IFRS 9 et d'IFRS 4 », d'application obligatoire en 2018.

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes et interprétations approuvées par l'Union Européenne et dont l'application n'est pas obligatoire au 1^{er} janvier 2017.

Autres normes et interprétations non encore approuvées par l'Union Européenne

Ces normes et interprétations sont principalement les suivantes :

- ◆ les amendements issus de la procédure annuelle d'amélioration des normes IFRS 2014-2016 ;
- ◆ les amendements à IFRS 10/IAS 28 « Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entité associée ou une joint-venture » ;
- ◆ les amendements à IAS 40 « Transfert d'immeubles de placements » ;
- ◆ IFRIC 22 « Paiement d'avance sur transactions en devises » ;
- ◆ IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » ;
- ◆ les amendements à IFRS 9 « Clause de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative » ;
- ◆ les amendements à IAS 28 « Intérêts à long terme dans des entités associées et des coentreprises » ;
- ◆ les amendements issus de la procédure annuelle d'amélioration des normes IFRS 2015-2017 ;
- ◆ les amendements à IFRS 2 « Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ».

Les normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers », entreront en vigueur dans les états financiers ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018. Le Groupe a réalisé les travaux d'évaluation des impacts de ces normes sur ses états financiers.

Concernant la mise en œuvre d'IFRS 15, le Groupe n'a pas identifié d'impact significatif sur ses états financiers. En effet, la majorité des opérations immobilières est réalisée en vente en l'état futur d'achèvement et leur comptabilisation actuelle répond aux critères définis par la norme. Les méthodes de reconnaissance des produits dans le référentiel actuel sont détaillées au paragraphe 2.5.19.

Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif du fait de la mise en œuvre d'IFRS 9. En effet, dans le cadre de ses opérations de financement, le Groupe émet des dettes classiques, à taux fixe ou variable (indexé sur l'Euribor). Dans le cadre de sa politique de couverture des risques financiers, le Groupe a recours à des *swaps* de taux ou des *caps*. Les titres actuellement classés comme disponibles à la vente devraient remplir les conditions pour être classés en juste valeur par capitaux propres.

Par ailleurs, le traitement comptable sous IFRS 9 des renégociations de dettes ne donnant pas lieu à décomptabilisation a été clarifié dans la cadre de la publication de l'amendement « Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative » publié par l'IASB en octobre 2017. Les modifications des passifs financiers n'entraînant pas de décomptabilisation donneront lieu systématiquement à un ajustement du coût amorti à la date de modification, cet ajustement devant être comptabilisé intégralement dans le compte de résultat.

Ceci conduira à modifier la pratique actuelle du Groupe (sous option en IAS 39) qui consistait à lisser sur la durée résiduelle de la dette renégociée l'économie attendue (ou la charge complémentaire) en ajustant prospectivement le taux d'intérêt effectif de la dette. Les impacts attendus de cette clarification ne sont pas significatifs pour le Groupe.

La norme IFRS 16 entrera en vigueur dans les états financiers ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019. Cette norme, qui remplacera la norme IAS 17 et ses interprétations, va conduire à comptabiliser au bilan des preneurs la plupart des contrats de location selon un modèle unique, sous la forme d'un droit d'utilisation de l'actif et d'une dette de location (abandon pour les preneurs de la classification en contrats de location simple ou contrats de location-financement).

La mise en œuvre d'IFRS 16 aura des impacts significatifs sur les comptes consolidés du Groupe, notamment du fait de la comptabilisation d'un actif et d'une dette financière au titre des baux du secteur Exploitation, le parc immobilier du Groupe étant externalisé.

Les travaux d'analyse détaillée des impacts de cette norme sont en bon avancement, ainsi que le choix des options de première application, et seront finalisés sur 2018.

2.5. Méthodes et règles comptables**2.5.1. Immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles correspondent à des logiciels en service et à des autorisations d'exploiter.

Ces autorisations d'exploiter constituent des actifs à durée de vie indéfinie, bien que les autorisations d'exploiter soient en principe accordées pour une durée de 15 ans.

Elles se renouvellent par tacite reconduction sauf en cas de non-respect de la réglementation.

Des contrôles et des évaluations internes, garants de l'existence de bonnes pratiques professionnelles, conditionnent positivement les modalités de renouvellement des autorisations.

Les immobilisations incorporelles acquises séparément ou dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées au prix effectivement payé ou sont comptabilisées à leur juste valeur en cas d'identification dans les douze mois à compter de la date de l'acquisition d'un écart de valeur sur les autorisations d'exploitation acquises.

À ce titre, la juste valeur des autorisations d'exploitation est déterminée en tenant compte de la nature des activités reprises (référence à un multiple de chiffre d'affaires selon l'affectation aux secteurs opérationnels : Long Séjour France, Long Séjour Belgique et Moyen Séjour France) et de la pertinence des estimations établies en fonction de la maîtrise et de la maturité des projets d'exploitation (référence à une valeur d'utilité déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par l'exploitation continue des actifs corporels et incorporels pendant leur période d'utilité et de leur valeur terminale à l'issue de cet horizon).

Dès lors qu'un ajustement de la valeur des immobilisations incorporelles est constaté à la date d'acquisition par rapport au prix d'acquisition, le Groupe retient la valeur de comptabilisation à l'actif correspondant à la valeur minimale entre les deux méthodes d'évaluation (approche du multiple de chiffre d'affaires et approche de la valeur d'utilité par la méthode des DCF).

Postérieurement à leur comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles sont maintenues à leur coût d'acquisition selon le modèle du coût retenu selon l'approche décrite précédemment.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, sont soumises à des tests de dépréciation annuellement ou à chaque fois qu'un indice de perte de valeur apparaît, comme par exemple la diminution significative du taux d'occupation.

Les autres immobilisations incorporelles, à savoir les logiciels, sont amorties dès leur date de mise en service, en mode linéaire

sur une durée d'un an à l'exception des principales composantes applicatives de l'ERP qui sont amorties sur 5 ans.

LNA Santé comptabilise des frais de développement. Selon l'IAS 38 « Immobilisations incorporelles », ces frais de développement sont obligatoirement immobilisés comme des actifs incorporels dès que l'entreprise peut notamment démontrer :

- ◆ la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ;
- ◆ sa capacité à utiliser l'immobilisation incorporelle ;
- ◆ son intention et sa capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- ◆ qu'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables aux dépenses de développement iront à l'entreprise ;
- ◆ la disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser l'immobilisation incorporelle ; et
- ◆ que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.

Compte tenu du respect des différents critères, LNA Santé a comptabilisé les coûts de développement relatifs à la mise en place du nouveau système d'information en immobilisation incorporelle.

Outre cet élément, aucun autre frais de recherche et développement n'est comptabilisé.

2.5.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés selon un mode linéaire, sur les durées d'utilisation suivantes :

Type d'immobilisations	Durées d'amortissement
Matériel de bureau et informatique	4 ans
Matériel de transport	3 à 5 ans
Linge	7 ans
Vaisselle	7 ans
Agencements divers	5 à 10 ans
Mobilier	7 à 10 ans
Gros matériels	10 ans
Petits matériels	5 à 7 ans
Matériel de communication et système appel malades	10 ans
Autres immobilisations corporelles	5 à 10 ans

Lorsque des composants des immobilisations corporelles ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles distinctes.

Pour les constructions, le Groupe a retenu les composants suivants décrits dans le tableau ci-dessous :

Composant	Durées d'amortissement ⁽¹⁾
Structure	20 à 30 ans
Assurance Dommage Ouvrage	10 ans
Honoraires/Impôts et taxes	10 à 20 ans
Second Œuvre	10 à 15 ans
Équipement/Aménagement/Décoration	5 à 10 ans

(1) Tenant compte des spécificités de l'activité.

Le Groupe comptabilise dans la valeur comptable d'une immobilisation corporelle le coût de remplacement ou d'amélioration d'un composant de cette immobilisation corporelle au moment où ce coût est encouru s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au Groupe et que son coût peut être évalué de façon fiable. Tous les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Les dépenses ultérieures encourues pour le remplacement ou l'amélioration d'un composant d'une immobilisation corporelle sont inscrites en immobilisations corporelles. En cas de remplacement, l'ancien composant est comptabilisé en charges.

2.5.3. Contrat de location

Les immobilisations financées au moyen de contrat de location-financement, transférant au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisées à l'actif du bilan à la juste valeur du bien loué ou pour la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location si celle-ci est inférieure. La dette correspondante est inscrite en passifs financiers.

Les paiements effectués au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette.

Les actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement sont amortis sur la plus courte entre leur durée d'utilité conforme aux règles du Groupe et la durée du contrat.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif sont des locations simples. Les paiements au titre de ces contrats sont comptabilisés dans les charges de l'exercice.

2.5.4. Immeubles de placement

Le Groupe ne détient aucun immeuble de placement.

2.5.5. Perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles

Les valeurs comptables des actifs sont revues périodiquement afin d'identifier d'éventuelles pertes de valeur. Des tests de dépréciation sont effectués au moins une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, c'est-à-dire essentiellement pour les autorisations d'exploiter et les écarts d'acquisition.

La réalisation des tests de dépréciation est faite à partir des unités génératrices de trésorerie (UGT) pour les autorisations d'exploiter et par groupe d'unités génératrices de trésorerie d'un même secteur opérationnel pour les écarts d'acquisition.

Il en résulte la comptabilisation d'une dépréciation de la valeur nette comptable pour la ramener à la valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité.

Les principales modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation des autorisations d'exploiter et des écarts d'acquisition prévus par la norme IAS 36 et réalisées début 2018 sont décrites ci-après :

Les écarts d'acquisition sont à la fois testés sur la base des UGT définies ci-après, mais également en regroupant les UGT selon trois secteurs opérationnels : Long Séjour France, Long Séjour Belgique et Moyen Séjour France.

La valeur des unités génératrices de trésorerie est déterminée par la valeur d'utilité, qui repose sur l'actualisation des flux futurs de trésorerie au niveau de chaque établissement, ou pôle médical regroupant plusieurs établissements lorsque leurs flux de

trésorerie sont liés. Dans la mesure où un transfert sur un même site opérationnel est autorisé et programmé en relation avec les autorités de tarification générant le regroupement d'autorisations d'exploitation, une nouvelle unité génératrice de trésorerie est constituée regroupant l'ensemble des actifs temporairement séparés (anciennes UGT). Dans ce cas, dès lors que des prévisions fiables peuvent être établies par la direction du Groupe, les flux de trésorerie actualisés sont constitués à la fois de ceux générés par les actifs existants avant regroupement jusqu'à la date de transfert, et ce compris les coûts de départ, et de ceux générés postérieurement au transfert sur le nouveau site d'accueil.

Dans quelques cas très spécifiques où le Groupe envisage de manière certaine une reconfiguration des actifs testés sans disposer d'un plan d'affaires suffisamment abouti pour permettre d'estimer des flux de trésorerie futurs de manière fiable, il peut être fait référence à l'approche du multiple de chiffre d'affaires selon l'appartenance de l'UGT aux secteurs opérationnels : Long Séjour France, Long Séjour Belgique et Moyen Séjour France.

La valeur d'utilité correspond à la valeur actualisée de la somme des flux futurs nets de trésorerie basés sur l'indicateur EBITDA⁽¹⁾ actualisé, net d'impôt, et déterminés à partir du business plan élaboré par la direction générale du Groupe, en fonction des meilleures estimations du management et en tenant compte des performances passées.

L'actualisation des flux de trésorerie est réalisée à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital du Groupe, représentatif des caractéristiques du secteur, des conditions de financement du marché et peut être ajusté du risque propre à l'actif économique testé.

Conformément à l'IAS 36, les tests de dépréciation ont été effectués en début d'année 2018, sur les unités génératrices de trésorerie incluant des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles et corporelles.

Les principales hypothèses de taux retenues et testées (analyse de sensibilité) ont été les suivantes :

- ◆ maintien du taux de croissance à l'infini : 1,75 % pour les EHPAD, SSR et MRPA ; 2,25 % pour les antennes d'HAD au regard du potentiel de développement organique sur les territoires de santé, 2,75 % pour la clinique psychiatrique au regard de l'insuffisance de l'offre en psychiatrie et des perspectives de développement d'un site, agrandi et rénové ;
- ◆ taux d'actualisation : 7,0 % en 2017, identique à celui de 2016 tenant compte des paramètres de marché (prime de risque et coût de l'argent sans risque) ;
- ◆ taux d'investissement en maintien de l'actif : taux retenu en 2017 de 2,0 % du chiffre d'affaires sur l'horizon explicite de 12 ans (correspondant au plan d'affaires du Groupe) puis 2,4 % en flux normatif. En 2016, les hypothèses étaient de 2,1 % du chiffre d'affaires sur l'horizon explicite puis de 2,4 % en flux normatif.

Par ailleurs, la valeur terminale tient compte d'un taux de croissance à l'infini qui varie entre 1,75 % et 2,25 % selon les métiers.

Sur l'horizon explicite, les flux de trésorerie entrants et sortants ne sont pas indexés sur l'inflation.

En matière de regroupement d'UGT, ces paramètres restent identiques selon les secteurs opérationnels auxquels ils se rattachent.

L'éventuelle dépréciation des actifs d'une unité génératrice de trésorerie est imputée prioritairement sur l'écart d'acquisition concerné et cette perte est enregistrée en autres charges opérationnelles.

(1) L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions.

2.5.6. Actifs financiers

Les actifs financiers comprennent :

- ♦ des actifs financiers non courants : les titres de participation non consolidées, les autres titres immobilisés et créances rattachées, les prêts, ainsi que les dépôts et cautionnements ;
- ♦ des actifs financiers courants : trésorerie et équivalents de trésorerie (valeurs mobilières de placement).

Actifs disponibles à la vente : les titres de participation non consolidées et les autres titres immobilisés sont traités comme des titres disponibles à la vente. À la clôture de l'exercice, la valeur nette comptable de ces actifs financiers a été jugée représentative de leur valeur recouvrable et aucun écart n'a été enregistré.

Les dépôts et cautionnements, ainsi que les prêts, sont comptabilisés à leur valeur nominale et font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à leur valeur probable de recouvrement.

Les cautions versées en garantie des loyers étaient actualisées sur la durée du bail restant à courir jusqu'en 2016. Les effets d'actualisation étaient inscrits en compte de résultat sur les lignes « Autres produits financiers » et « Autres charges financières ». Le taux d'actualisation retenu en 2016 était de 0,90 %. À partir de 2017, ces cautions ne sont plus actualisées, cette actualisation représentant un impact non significatif. L'impact historique de cette actualisation a donc été repris en 2017 dans le coût de l'endettement financier, en autres produits financiers.

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur juste valeur à la clôture et les variations de juste valeur sont enregistrées dans le résultat financier. Elles ne sont donc soumises à aucun test de dépréciation.

Les justes valeurs sont déterminées par référence à la cotation du marché.

2.5.7. Actifs non courants destinés à être cédés et abandons d'activité

Le Groupe utilise tous ses actifs non courants et il n'existe pas d'actifs non courants destinés à être cédés, ni abandon d'activités.

2.5.8. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts nécessaires à l'achèvement et à la réalisation de la vente.

Dans les établissements, les stocks concernent principalement des matières et marchandises. Ils sont évalués selon la méthode du premier entré premier sorti.

En matière immobilière, les stocks sont évalués au coût de revient de l'opération (y compris les frais financiers) ou au coût de comptabilisation initiale, selon la nature de l'opération.

Les stocks sont ramenés à leur valeur nette réalisable dès lors qu'il existe un indice que cette valeur est inférieure aux coûts et la dépréciation est reprise dès que les circonstances ayant conduit à déprécier la valeur des stocks cessent d'exister.

2.5.9. Clients et autres débiteurs

Les créances clients sont reconnues et comptabilisées pour le montant initial de la facturation, déduction faite des dépréciations des montants non recouvrables. Une estimation du montant des créances douteuses est effectuée lorsqu'il n'est plus probable

que la totalité de la créance pourra être recouvrée. Les créances irrécouvrables sont constatées en perte lorsqu'elles sont identifiées comme telles.

Les créances clients de l'activité immobilière proviennent notamment du fait que les ventes de lots sont comptabilisées à la signature des actes alors que les paiements sont échelonnés dans le temps au rythme des appels de fonds réalisés aux différents stades d'avancement des chantiers lorsqu'il s'agit de VEFA – Ventes en l'état futur d'achèvement. Au 31 décembre 2017, aucun risque de non-recouvrement n'a été identifié.

2.5.10. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, les fonds de caisse et les dépôts à vue, c'est-à-dire toutes les liquidités et les placements à court terme ayant une échéance de moins de 3 mois à compter de la date d'acquisition et exposés à un risque négligeable d'évolution de juste valeur.

Les découverts bancaires remboursables à vue font partie intégrante de la gestion de la trésorerie du Groupe. Ils constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau de flux de trésorerie.

2.5.11. Titres auto-détenus

Les actions LNA Santé détenues par la société mère sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres jusqu'à ce qu'elles soient cédées ou annulées.

Les produits ou les pertes de ces cessions de titres sont imputés en capitaux propres ; ainsi ces opérations n'ont pas d'impact sur le résultat consolidé du Groupe.

2.5.12. Avantages postérieurs à l'emploi**Engagements de retraite**

Les régimes de retraite en vigueur dans le Groupe correspondent à des régimes à cotisations définies. Il n'existe pas de régime multi-employeurs.

Un régime à cotisations définies est un régime au titre duquel le Groupe verse des cotisations définies à une entité indépendante.

LNA Santé n'a aucune obligation légale ou implicite de verser de nouvelles cotisations si le fonds n'est pas en mesure de verser à tous les salariés les prestations relatives dues au titre des services rendus durant l'exercice en cours ou au titre des exercices précédents.

Indemnité de départ à la retraite

Pour LNA Santé, les avantages postérieurs à l'emploi se limitent aux indemnités de départ en retraite.

La Société comptabilise des provisions destinées à faire face aux obligations de paiement des indemnités lors du départ à la retraite des salariés prévues par la convention collective applicable.

Les engagements en matière d'indemnités de départ à la retraite sont calculés conformément à la norme IAS 19 révisée, selon la méthode rétrospective des unités de crédit projetées. Ce calcul tient compte des indemnités prévues dans la convention collective ou dans le droit du travail le cas échéant, des probabilités de maintien dans le Groupe jusqu'au départ en retraite volontaire, de l'évolution prévisible des salaires et de l'actualisation financière.

Le coût des services rendus est comptabilisé en charges du personnel et les écarts actuariels sont comptabilisés en autres

éléments du résultat global. Le coût financier est comptabilisé en résultat financier de la période.

Les paramètres utilisés sont détaillés dans la note 19.

2.5.13. Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite, résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

La charge liée à la provision est présentée dans le compte de résultat, nette de tout remboursement. Si l'effet de la valeur de l'argent est significatif, les provisions sont déterminées en actualisant les flux futurs de trésorerie attendus à un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent, et, le cas échéant, les risques spécifiques au passif.

2.5.14. Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition aux risques de taux d'intérêt variables résultant de ses activités financières et de sa politique de financement.

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à l'origine au coût d'acquisition. Ils sont évalués ultérieurement à leur juste valeur.

Lorsque les instruments dérivés remplissent les conditions pour être qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie, leurs variations de juste valeur sont comptabilisées en capitaux propres pour la part efficace et en autres produits ou charges financières pour la part inefficace. Le recyclage de la réserve de couverture de flux de trésorerie s'effectue dans le coût de l'endettement financier net. Les autres instruments dérivés sont comptabilisés en juste valeur par résultat, leurs variations de juste valeur étant constatées en autres produits ou charges financières.

2.5.15. Emprunts portant intérêts

Les emprunts produisant intérêts sont initialement comptabilisés à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les coûts des emprunts sont comptabilisés dans le coût de l'endettement financier, à l'exception de ceux relatifs au secteur de promotion immobilière, intégrés dans le coût de revient des opérations et actifs selon le degré d'avancement.

Les emprunts sont ventilés en :

- ◆ passifs courants pour la part devant être remboursée dans les douze mois suivant la date de clôture ;
- ◆ passifs non courants pour les échéances dues à plus de douze mois.

2.5.16. Cautions résidents

Les résidents présents dans les EHPAD versent une caution à l'entrée, correspondant à environ un mois de facturation. Ces cautions ne sont pas rémunérées, elles ont fait l'objet d'une

actualisation jusqu'au 31 décembre 2016. Le Groupe estimait le *turn-over* de ces résidents à 2 ans. Par conséquent, les cautions faisaient l'objet d'une actualisation sur cette durée. Les écarts constatés entre la valeur versée et la valeur actualisée étaient comptabilisés dans le coût de l'endettement financier. Le taux d'actualisation retenu en 2016 était de 0,90 %. À partir de 2017, les cautions résidents ne font plus l'objet d'une actualisation, son impact étant non significatif dans les états financiers du Groupe. L'impact historique d'actualisation a donc été repris en 2017 dans le coût de l'endettement financier, en autres charges financières.

2.5.17. Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement sont présentées au passif du bilan en « Autres éléments non courants ». Elles sont reprises au même rythme que les amortissements des immobilisations qu'elles permettent de financer.

2.5.18. Dettes fournisseurs et autres créditeurs

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs sont évaluées à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti.

2.5.19. Reconnaissance des produits

Activité Exploitation

Pour la partie chiffre d'affaires correspondant à l'hébergement, à la dépendance et aux autres produits, le chiffre d'affaires est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation des prestations. Le montant des en-cours à la clôture de l'exercice est valorisé au prix de vente.

L'enveloppe soins annuelle accordée dans le cadre des conventions tripartites correspond à des dépenses liées à la réalisation de prestations de soins. Le chiffre d'affaires lié aux soins est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

Activité Immobilière

Dans le cadre du développement de son activité, LNA Santé est amené à effectuer des opérations immobilières de rénovation, d'agrandissement et de construction. Ces opérations sont réalisées à travers des sociétés foncières consolidées.

LNA Santé réalise plusieurs types d'opérations immobilières, traitées différemment sur le plan comptable :

1 - Cas des opérations de promotion sur des créations ou des extensions avec un promoteur extérieur

Le Groupe engage, à travers une société foncière, des coûts d'études et de faisabilité, qui sont refacturés ensuite à un promoteur externe au Groupe, avec un produit réalisé sur le contrat cédé. Tous les risques et avantages sont transférés à ce promoteur au moment de la signature du contrat. Le produit sur l'opération est enregistré à la signature du contrat.

2 - Cas des opérations de promotion sur des créations réalisées en interne

Le Groupe, à travers une société foncière, joue un rôle de promoteur et conclut notamment des contrats de vente en état futur d'achèvement (VEFA) avec les investisseurs.

Ces contrats sont valorisés selon l'IFRIC 15 « Contrats de construction ». Cette interprétation porte sur la comptabilisation des revenus dans les contrats de construction et de promotion immobilière (notamment lors des contrats de vente en état futur d'achèvement). Ces contrats prévoient un transfert progressif des risques et avantages liés à la possession de l'immeuble. Il en ressort que le chiffre d'affaires lié à ces opérations est reconnu en fonction de l'avancement du chantier. Le terrain est inclus dans la mesure de cet avancement.

3 - Cas des opérations de promotion sur des réhabilitations d'immobiliers acquis par le Groupe

Le Groupe peut être amené à céder, dans un délai inférieur à un an, l'ensemble immobilier acquis. Le prix de vente inclut des travaux de réhabilitation de l'existant. Dans ce cas, pour les projets en cours à la clôture de l'exercice, le produit est enregistré en comptabilité à l'avancement de l'opération. Le degré d'avancement est évalué par référence au prix d'acquisition et aux travaux exécutés.

Dans chacun des trois cas, les actifs externalisés peuvent faire l'objet d'un contrat de location de longue durée conduisant à l'immobilisation des actifs immobiliers selon l'approche d'un contrat de location financement. La marge de cession est alors enregistrée en déduction du coût de revient de l'actif et se trouve amortie sur la durée du contrat de location.

2.5.20. Paiements en actions

Attribution gratuite d'actions soumises à des conditions de performance

Conformément à la norme IFRS 2, la juste valeur des actions attribuées gratuitement est déterminée selon des méthodes adaptées à leurs caractéristiques. La juste valeur à la date d'attribution des options de souscription d'actions est comptabilisée en charges sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des réserves consolidées.

Pour les attributions gratuites d'actions soumises à des conditions de performance, la période d'acquisition des droits correspond au délai le plus probable de réalisation des conditions de performance.

À chaque clôture, le Groupe évalue la probabilité de perte des droits aux actions attribuées gratuitement avant la fin de la période d'acquisition. Le cas échéant, l'impact de la révision de ces estimations est constaté en résultat avec en contrepartie une variation des réserves consolidées. Les conditions de performance ne sont pas révisées s'il s'agit de conditions de marché (celles-ci étant prises en compte en date d'attribution dans le cadre de l'évaluation à la juste valeur des instruments de capitaux propres qui seront remis).

2.5.21. Détermination du résultat opérationnel

Le compte de résultat est présenté par nature de charges.

Le résultat opérationnel est obtenu par différence des charges et des produits avant impôts autres que :

- ◆ les éléments de nature financière ;
- ◆ les résultats des entreprises associées ;
- ◆ les résultats des activités arrêtées ou en cours de cession.

La participation des salariés est intégrée dans les charges de personnel.

Les charges externes concernent principalement les charges de loyers, dont les caractéristiques sont décrites en note 26.2 Contrats de location simple, ainsi que les charges d'honoraires, d'entretien et de sous-traitance.

Le résultat opérationnel courant est obtenu à partir du résultat opérationnel, corrigé des autres produits et charges et provisions pour risques et charges qui présentent un caractère inhabituel et significatif, à savoir :

- ◆ les résultats des évaluations des actifs incorporels avec les éventuelles dépréciations constatées dans le cadre des tests de dépréciation ;
- ◆ charges de restructuration ;
- ◆ plus et moins-values de cessions ;
- ◆ charges et produits résultant de litiges significatifs ;
- ◆ charges liées aux regroupements d'entreprises, dont frais d'acquisition.

2.5.22. Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge ou le produit d'impôt exigible et la charge ou le produit d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas il est comptabilisé en capitaux propres.

L'impôt différé est calculé selon la méthode du report variable sur la base du taux voté ou quasi voté à la clôture des comptes par la juridiction compétente pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que si leur récupération est jugée probable. S'il s'avérait que les bénéfices imposables futurs devenaient insuffisants pour conserver ces déficits, le Groupe constituerait une dépréciation des impôts différés.

Les actifs d'impôts différés potentiels attachés aux déficits reportables existant à la date d'acquisition, dont l'utilisation est jugée probable, sont pris en compte dans la détermination de l'écart d'acquisition.

L'impôt exigible est constitué :

- ◆ du montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés à la date de clôture ; et
- ◆ de tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

La société LNA Santé a opté pour le régime d'intégration fiscale vis-à-vis de certaines de ses filiales. Chacune de ces sociétés calcule l'impôt dont elle est redevable et reverse ce montant à la société mère.

Concernant la contribution économique territoriale (CET), le Groupe comptabilise la cotisation foncière des entreprises (CFE) en charges opérationnelles et la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) en impôt sur le résultat, sur la ligne « Charges d'impôt » du compte de résultat.

2.5.23. Résultat par action

Le résultat net par action est calculé en divisant le résultat net consolidé du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période.

Le résultat net dilué par action est calculé en supposant l'exercice de l'ensemble des options existantes présentant un caractère dilutif.

Les actions dont l'émission est conditionnelle ne sont incluses dans le calcul du résultat dilué par action que si, à la clôture de la période considérée, les conditions d'acquisition sont réunies.

2.5.24. Secteurs opérationnels

Le Groupe applique la norme IFRS 8 relative aux secteurs opérationnels.

La norme IFRS 8 requiert de présenter des secteurs opérationnels correspondant aux activités dont la direction du Groupe suit la performance.

Dans ce cadre, le Groupe présente les indicateurs opérationnels utilisés pour le suivi de la performance suivants : le chiffre d'affaires, l'EBITDAR ⁽¹⁾ et l'EBITDA ⁽²⁾.

Un secteur opérationnel est une composante du Groupe LNA Santé :

- ◆ qui s'engage dans des activités susceptibles de lui faire percevoir des produits et supporter des charges (y compris les produits et les charges liées aux transactions avec d'autres composantes de la même entité) ;
- ◆ dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par la direction du Groupe afin de prendre des décisions quant aux ressources à affecter au secteur et d'évaluer ses performances ;
- ◆ pour laquelle des informations financières distinctes sont disponibles.

Les secteurs opérationnels ainsi définis et suivis par le management du Groupe sont les suivants :

- ◆ Long Séjour France ;
- ◆ Moyen Séjour France ;
- ◆ Belgique ;
- ◆ Immobilier ;
- ◆ Autres activités non significatives.

2.6. Comparabilité des exercices

Au 31 décembre 2017, le Groupe LNA Santé n'a pas procédé à des changements de méthodes comptables ou de présentation ayant un impact significatif.

3. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2017, le Groupe consolidé LNA Santé se compose de 113 sociétés. Le périmètre des sociétés ainsi que les méthodes de consolidation sont décrits en note 31 du présent document.

4. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 22 janvier 2018, LNA Santé a renégocié son crédit-syndiqué RCF avec les banques partenaires du pool depuis juillet 2015. Cet aménagement mené avec succès prévoit une baisse sensible de la marge de crédit, une augmentation de 50 millions d'euros des engagements à 200 millions d'euros et une extension de la maturité du financement avec une option de deux ans supplémentaires, soit une durée pouvant être portée à 7 ans (janvier 2025). Cette opération, outre son impact positif sur le coût de l'endettement, sécurise le financement du développement en amont du plan stratégique Grandir Ensemble 2022. Elle offre au Groupe du temps et des moyens pour conduire le déploiement de sa stratégie de recomposition de l'offre de soins sur les territoires de santé. Elle souligne la confiance renforcée des partenaires bancaires dans le projet d'entreprise et la signature crédit de LNA Santé.

(1) L'EBITDAR (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent) correspond au résultat opérationnel avant loyers, impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions.

(2) L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions.

Notes sur les principaux postes des états financiers

NOTE 1.	<u>CHARGES DE PERSONNEL</u>	183	NOTE 19.	<u>ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS</u>	193
NOTE 2.	<u>CHARGES EXTERNES</u>	183	NOTE 20.	<u>PROVISIONS</u>	194
NOTE 3.	<u>AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION</u>	183	NOTE 21.	<u>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</u>	195
NOTE 4.	<u>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</u>	184	21.1.	Variation des dettes	195
NOTE 5.	<u>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</u>	184	21.2.	Analyse des dettes courantes et non courantes	196
NOTE 6.	<u>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</u>	185	21.3.	Échéances des dettes	197
NOTE 7.	<u>IMPÔT SUR LES RÉSULTATS</u>	185	21.4.	Structure financière	198
7.1.	Ventilation impôt exigible – impôt différé	185	21.5.	Cautions résidents	198
7.2.	Justification de la charge d'impôt	186	21.6.	Covenants bancaires	198
NOTE 8.	<u>RÉSULTAT PAR ACTION ET RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION</u>	186	NOTE 22.	<u>AUTRES ÉLÉMENTS NON COURANTS</u>	199
NOTE 9.	<u>ÉCARTS D'ACQUISITION</u>	186	NOTE 23.	<u>AUTRES PASSIFS COURANTS</u>	199
9.1.	Variations des écarts d'acquisition	186	NOTE 24.	<u>INSTRUMENTS FINANCIERS</u>	199
9.2.	Détail des acquisitions et cessions	187	NOTE 25.	<u>CONTRATS DE CONSTRUCTION</u>	200
NOTE 10.	<u>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</u>	188	NOTE 26.	<u>ENGAGEMENTS HORS BILAN</u>	200
10.1.	Variations des immobilisations incorporelles	188	26.1.	Engagements donnés et reçus	200
10.2.	Variations des autorisations d'exploiter	188	26.2.	Contrats de location simple	201
NOTE 11.	<u>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</u>	189	26.3.	Contrats de location financement	201
NOTE 12.	<u>ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS</u>	189	26.4.	Actifs et passifs éventuels	201
NOTE 13.	<u>IMPÔTS DIFFÉRÉS</u>	190	NOTE 27.	<u>AUTRES INFORMATIONS</u>	201
NOTE 14.	<u>STOCKS ET EN-COURS DE PRODUCTION</u>	191	27.1.	Secteurs opérationnels	201
NOTE 15.	<u>CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS</u>	191	27.2.	Parties liées	202
NOTE 16.	<u>AUTRES ACTIFS COURANTS</u>	192	27.3.	Rémunération des dirigeants	202
NOTE 17.	<u>TRÉSORERIE NETTE PRÉSENTÉE DANS LE TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE</u>	192	NOTE 28.	<u>GESTION DES RISQUES FINANCIERS</u>	203
NOTE 18.	<u>CAPITAUX PROPRES DU GROUPE</u>	192	NOTE 29.	<u>ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS</u>	203
18.1.	Composition du capital social	192	NOTE 30.	<u>ANALYSE DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE</u>	204
18.2.	Prime d'émission	192	30.1.	Amortissements et provisions	204
18.3.	Actions propres	192	30.2.	Variation du besoin en fonds de roulement	205
18.4.	Dividendes	193	NOTE 31.	<u>PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31 DÉCEMBRE 2017</u>	205
18.5.	Titres par catégorie	193			

Note 1. Charges de personnel

En milliers d'euros	2017			2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Salaires et traitements	(159 656)	(1 615)	(161 271)	(153 802)	(1 567)	(155 369)
Paiements en actions	(998)		(998)			
Charges sociales	(53 460)	(615)	(54 075)	(52 889)	(606)	(53 495)
Participations des salariés	(2 647)	(22)	(2 669)	(1 794)	(16)	(1 810)
Provisions engagements de retraite	(192)	(1)	(193)	(261)	(1)	(262)
TOTAL	(216 953)	(2 253)	(219 206)	(208 746)	(2 190)	(210 936)
Effectifs par sexe			4 873			4 703
Hommes			839			794
Femmes			4 034			3 909
Effectifs par catégorie professionnelle			4 873			4 703
Cadres et professions supérieures			489			448
Employés			4 384			4 255

La variation des charges de personnel provient essentiellement des opérations de croissance externe réalisées fin 2016 et en 2017 et des ouvertures d'établissements contribuant pleinement aux charges de personnel de l'exercice 2017.

Le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) est comptabilisé en diminution des charges de personnel.

Note 2. Charges externes

Les charges externes du Groupe concernent principalement les charges de location immobilière des établissements pour un montant de près de 54 millions d'euros contre 48 millions pour l'exercice précédent, des charges d'honoraires pour 12 millions d'euros (au même niveau qu'en 2016), des charges de sous-traitance pour 10 millions d'euros (contre 11 millions d'euros l'an passé), des charges d'entretien et de réparations pour 9 millions d'euros (contre 7 millions d'euros en 2016).

Note 3. Autres produits et charges d'exploitation

En milliers d'euros	2017			2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Subventions d'exploitation	3 065		3 065	1 851		1 851
Autres produits	2 960	131	3 091	1 828	34	1 862
Autres produits d'exploitation	6 025	131	6 156	3 679	34	3 713
Autres charges	(3 206)	(76)	(3 282)	(2 110)	(104)	(2 214)
Autres charges d'exploitation	(3 206)	(76)	(3 282)	(2 110)	(104)	(2 214)
TOTAL	2 819	55	2 874	1 569	(70)	1 499

En 2017, le poste « Autres produits » est constitué principalement de reprises en résultat de subventions d'investissement et de produits liés à des créances clients.

En 2017, le poste « Autres charges » est constitué principalement de pertes liées à des créances clients et à des dénouements de litiges.

Note 4. Autres produits et charges opérationnels

En milliers d'euros	2017			2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits sur opérations en capital	186		186	108		108
Autres produits				1 012		1 012
Reprises sur provisions	2 532		2 532	1 331		1 331
Autres produits opérationnels	2 718		2 718	2 451		2 451
Charges sur opérations en capital	(653)	(1)	(654)	(850)		(850)
Autres charges	(1 260)		(1 260)	(876)	(1 413)	(2 289)
Dotations aux provisions	(3 965)	(1 400)	(5 365)	(1 710)	(2 895)	(4 605)
Autres charges opérationnelles	(5 878)	(1 401)	(7 279)	(3 436)	(4 308)	(7 744)
TOTAL	(3 160)	(1 401)	(4 561)	(985)	(4 308)	(5 293)

Au 31 décembre 2017, le poste « Autres charges » comprend les frais liés aux regroupements d'entreprises pour un montant de 39 milliers d'euros (cf. note 9.2), ainsi que des loyers de sites non exploités suite à des déménagements pour 280 milliers d'euros et la perte sur un litige pour 916 milliers d'euros, compensée en totalité par la reprise de provision liée à ce risque pour 1 198 milliers d'euros figurant sur la ligne « Reprises sur provision ».

Au 31 décembre 2016, le poste « Autres charges » comprenait des reprises d'écarts d'acquisition liées à la vente d'ensembles immobiliers pour 1 413 milliers d'euros, ainsi que les frais liés aux regroupements d'entreprises et à la cession de la société

Beeckman pour un montant de 298 milliers d'euros sur le secteur Exploitation. Le poste « Autres produits » était quant à lui constitué d'un écart d'acquisition négatif pour 984 milliers d'euros, suite à l'allocation du prix définitif sur l'acquisition d'un pôle EHPAD-SSR.

Le poste « Dotations aux provisions » comprend essentiellement des risques liés à des départs de sites sur le secteur Exploitation, ainsi que des dépréciations d'opérations sur le secteur Immobilier. Le poste « Reprises sur provisions » comprend quant à lui principalement l'extinction de risques liés aux départs de sites sur le secteur Exploitation.

Note 5. Coût de l'endettement financier net

En milliers d'euros	2017			2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits issus des placements financiers	100		100	456		456
Intérêts des dettes financières ⁽¹⁾	(4 508)	(2 626)	(7 134)	(5 641)	(2 477)	(8 118)
Intérêts sur ORNANE				(42)		(42)
Effet du coût amorti au T.I.E						
Sous-total Intérêts sur Ornane				(42)		(42)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(4 408)	(2 626)	(7 034)	(5 227)	(2 477)	(7 704)

(1) Les intérêts des dettes financières intègrent au 31 décembre 2017 un effet du coût amorti des frais d'émission de dettes pour 396 milliers d'euros lié à la nouvelle structure de financement mise en place au cours du second semestre 2015 et début 2016.

Note 6. Autres produits et charges financiers

En milliers d'euros	2017			2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits financiers issus des variations de juste valeur des actifs et passifs financiers						
• dépôts sur loyers	7		7	3		3
• cautions résidents				4		4
Reprise de provisions à caractère financier						
Autres produits financiers	267	8	275	29	18	47
Produits financiers	274	8	282	36	18	54
Charges financières issues des variations de juste valeur des actifs et passifs financiers						
• dépôts sur loyers				(1)		(1)
• cautions résidents	(129)		(129)	(77)		(77)
• instruments financiers dérivés	(746)	(103)	(849)			
Dotations aux provisions à caractère financier	(83)		(83)	(98)		(98)
Autres charges financières	(7)	(3)	(10)	(404)	(3)	(407)
Compte de liaison	29	(29)		26	(26)	
Charges financières	(936)	(135)	(1 071)	(554)	(29)	(583)

En 2017, les produits financiers comprennent l'effet de l'arrêt de l'actualisation des dépôts de garantie versés sur loyers, ce retraitement n'ayant pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe. De même, les charges financières incluent l'effet de l'arrêt de l'actualisation des cautions versées par les résidents (cf. note 21.5).

Note 7. Impôt sur les résultats

7.1. VENTILATION IMPÔT EXIGIBLE - IMPÔT DIFFÉRÉ

En milliers d'euros	2017			2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Impôt exigible	(11 601)	(304)	(11 905)	(10 675)	(701)	(11 376)
Impôt différé	4 857	1 047	5 904	5 941	1 557	7 498
TOTAL	(6 744)	743	(6 001)	(4 734)	856	(3 878)

7.2. JUSTIFICATION DE LA CHARGE D'IMPÔT

En milliers d'euros	2017	2016
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	31 150	26 627
Taux d'impôt de la société consolidante	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	(10 725)	(9 168)
Différences permanentes	4 724	5 290
• Autres décalages permanents ⁽¹⁾	1 795	1 759
• Effets de la comptabilisation en résultat des écarts d'acquisition	(1)	(148)
• Effets de la CVAE ⁽²⁾	(1 397)	(2 666)
• Taxation sur dividendes ⁽³⁾	259	(345)
• Effets de la non-reconnaissance des impôts différés sur déficits	(788)	(1 024)
• Écart de taux ⁽⁴⁾	4 856	7 714
Charge d'impôt effective	(6 001)	(3 878)
Impôt comptabilisé (charge)	(6 001)	(3 878)
Taux d'impôt effectif	19,26 %	14,56 %

(1) La ligne « Autres décalages permanents » intègre notamment les effets du CICE. Ce crédit d'impôt non imposé est présenté en diminution des charges de personnel.

(2) La CVAE est présentée sur la ligne « charges d'impôt » du compte de résultat. La ligne comprend également les dégrèvements de CVAE reçus et attendus pour les périodes fiscales 2014 à 2016.

(3) En 2017, cette ligne inclut les remboursements attendus des taxes sur les revenus distribués pour les périodes fiscales 2015 et 2016.

(4) L'écart de taux correspond essentiellement en 2017 à la réévaluation des impôts différés suite à l'adoption de la loi de finances 2018 en France, qui prévoit un abaissement progressif du taux de l'impôt sur les sociétés de 33,33 % à 25 % à l'horizon 2022, ainsi qu'à la baisse progressive de l'impôt sur les sociétés de 33 % à 25 % à l'horizon 2020 en Belgique, entérinée par la Réforme de l'impôt des sociétés. Cette réévaluation représente un produit d'impôt de 4 728 milliers d'euros. En 2016, l'écart de taux correspondait principalement à la réévaluation des impôts différés suite à la loi de finances 2017 qui prévoyait un abaissement progressif du taux d'impôt sur les sociétés de 33,33 % à 28 % à l'horizon 2020.

Note 8. Résultat par action et résultat dilué par action

	2017	2016
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	24 221	21 622
Résultat par action avant dilution		
Résultat par action (en euros)	2,5022	2,3968
Nombre moyen d'actions en circulation (en milliers) ⁽¹⁾	9 680	9 021
Résultat par action après dilution		
Résultat par action (en euros)	2,5005	2,3968
Nombre moyen d'actions en circulation (en milliers) ⁽²⁾	9 687	9 021

(1) Pour la période close au 31 décembre 2017, le nombre moyen d'actions en circulation après neutralisation des actions d'auto-détention s'élève à 9 680 milliers contre 9 021 milliers pour la période close au 31 décembre 2016.

(2) Le nombre moyen d'actions en circulation utilisé pour le calcul du résultat par action dilué comprend 7 milliers d'actions potentiellement dilutives au 31 décembre 2017.

Note 9. Écarts d'acquisition

9.1. VARIATIONS DES ÉCARTS D'ACQUISITION

En milliers d'euros	31/12/2016	Acquisitions Dotations	Cessions	31/12/2017
Moyen Séjour France	28 643	312		28 955
Long Séjour France	58 235	582	(1 276)	57 541
Belgique	1 564			1 564
Immobilier	1 718			1 718
Autres		274		274
Valeur Brute	90 160	1 168	(1 276)	90 053
Perte de valeur	(3 023)			(3 023)
Valeur Nette	87 137	1 168	(1 276)	87 030

Les mouvements de l'exercice concernent les acquisitions de la période et des ajustements de prix, ainsi que des ajustements de la juste valeur des actifs et passifs antérieurement acquis dans le délai de douze mois suivant la date de prise de contrôle, ainsi que la cession d'un écart d'acquisition affecté à des lits excédentaires non exploités sur le secteur Long Séjour France.

La baisse du taux d'actualisation utilisé pour les tests de dépréciation de 50 points de base et la baisse du taux de croissance à l'infini de 50 points de base n'entraîneraient pas la constatation d'une dépréciation des écarts d'acquisition au titre d'une perte de valeur.

9.2. DÉTAIL DES ACQUISITIONS ET CESSIONS

Le Groupe a acquis, en date du 1^{er} juillet 2017, la totalité des actions de la société Amaryllis, EHPAD de 38 lits situé en Gironde, dont l'autorisation sera regroupée sur un site neuf en septembre 2018.

La société Centre de Réadaptation Cardio-Respiratoire de la Loire, Hôpital de Jour de 30 lits attaché au pôle du Clos Champirol (Loire)

a été acquise le 3 juillet 2017. La Société est détenue à hauteur de 73,24 % par le Groupe.

Le 20 juillet 2017, LNA Santé a pris le contrôle exclusif de la société Gribouill'Âge, par rachat des actions de l'associé majoritaire représentant 45,7 % du capital, portant la participation dans la société post-opération à 63,68 %.

Les frais d'acquisition et de cession des opérations figurent en autres charges opérationnelles et s'élèvent à 39 milliers d'euros (cf. note 4).

Ces opérations ne sont pas soumises à un complément de prix éventuel. En revanche, le prix pourra être ajusté sur la base de l'arrêté des comptes définitifs à la date d'acquisition en application du contrat d'acquisition. Les montants affectés aux actifs et passifs identifiables sont susceptibles d'être modifiés dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition.

S'agissant des autorisations d'exploiter, elles ont été évaluées sur la base des flux de trésorerie actualisés et, par ailleurs, de multiples portant sur des actifs comparables.

Les opérations d'acquisition s'analysent de la manière suivante :

<i>En milliers d'euros au 31/12/2017</i>	Juste valeur
Immobilisations incorporelles	4 535
Immobilisations corporelles	3 393
Actifs non courants	7 928
Stocks et en-cours	85
Créances d'exploitation	124
Autres actifs courants	59
Trésorerie et équivalents de trésorerie	909
Actifs courants	1 177
TOTAL DES ACTIFS ACQUIS	9 105
Autres éléments non courants	2 276
Emprunts et dettes financières	1 422
Provisions pour indemnités de départ à la retraite	17
Impôts différés	845
Dettes d'exploitation	165
Autres passifs courants	859
Actifs nets acquis	3 521
Intérêts minoritaires	(104)
Actifs nets part du Groupe	3 417
Titres non consolidés antérieurement détenus	106
Prix payé	4 478
Écart d'acquisition	1 168

Les données estimées des sociétés acquises depuis le 1^{er} janvier 2017 sont les suivantes :

<i>En milliers d'euros</i>	Total
Chiffre d'affaires y compris opérations internes	4 582
Résultat net	(62)

Les contributions au résultat de la période des sociétés acquises, depuis leur date d'acquisition, ne sont pas significatives.

Note 10. Immobilisations incorporelles

10.1. VARIATIONS DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

En milliers d'euros	31/12/2016	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2017
Concessions, brevets	9 512	817	(251)	115	157	10 350
Autorisations d'exploiter	218 869			4 507		223 376
Autres immobilisations incorporelles	277					277
Avances et acomptes						
Immobilisations incorporelles en cours	354	43	(167)		(170)	60
Valeurs Brutes	229 012	860	(418)	4 622	(13)	234 063
Amort. concessions, brevets	5 235	1 345	(188)	87	(13)	6 466
Amort. autorisations d'exploiter						
Amort. autres immobilisations incorporelles	149	13				162
Amortissements	5 384	1 358	(188)	87	(13)	6 628
Perte de valeur des autorisations d'exploiter	4 139	1 300				5 439
Valeurs Nettes	219 489	(1 798)	(230)	4 535		221 996

Les immobilisations incorporelles concernent uniquement l'activité Exploitation.

La plupart des immobilisations incorporelles sont acquises soit directement soit par voie de regroupement d'entreprises. Le Groupe dispose d'immobilisations incorporelles (logiciels) générées en interne pour une valeur brute de 1 378 milliers d'euros au 31 décembre 2017 contre 1 358 milliers au 31 décembre 2016.

Les acquisitions de l'exercice pour 860 milliers d'euros, nettes des subventions d'investissement accordées sur l'exercice pour 89 milliers d'euros, s'élèvent à 771 milliers d'euros. Les subventions

d'investissement sont comptabilisées au bilan en autres éléments non courants.

L'essentiel des immobilisations incorporelles acquises correspond aux autorisations d'exploiter dont la durée de vie a été considérée comme indéfinie. Bien que les autorisations soient accordées en principe pour une durée de 15 ans, elles se renouvellent par tacite reconduction sauf en cas de non-respect de la réglementation.

Il n'existe aucune immobilisation incorporelle dont la propriété est soumise à restriction.

10.2. VARIATIONS DES AUTORISATIONS D'EXPLOITER

En milliers d'euros	31/12/2016	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2017
Moyen Séjour France	96 134			1 780		97 914
Long Séjour France	115 119			2 197		117 316
Belgique	7 616					7 616
Autres				530		530
Valeur Brute	218 869			4 507		223 376
Perte de valeur	4 139	1 300				5 439
Valeur Nette	214 730	(1 300)		4 507		217 937

La variation des autorisations d'exploiter intervenue sur 2017 est consécutive aux regroupements d'entreprises et cessions intervenus sur l'exercice et décrits en note 9.

Le Groupe a procédé aux tests de dépréciation décrits dans le paragraphe 2.5.5 « Perte de valeur des immobilisations corporelles

et incorporelles », qui ont révélé une perte de valeur sur un établissement du secteur Moyen Séjour pour 1 300 milliers d'euros.

Une variation de plus ou moins 0,5 % du taux de croissance ou du taux d'actualisation n'entraînerait pas la constatation d'une perte de valeur complémentaire dans chacun des secteurs opérationnels.

Note 11. Immobilisations corporelles

En milliers d'euros	31/12/2016	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements*	31/12/2017
Terrains	562	52	(26)	418	549	1 555
Terrains en location financement	1 000					1 000
Constructions	19 310	1 802	(688)	3 318	3 041	26 783
Constructions en location financement	26 306					26 306
Installations techniques	4 993	376	(123)	306	176	5 728
Autres immobilisations corporelles	52 642	4 377	(3 878)	195	5 321	58 657
Autres immobilisations corporelles en location financement	5 268		(298)		831	5 801
Immobilisations en cours	313		(2)		53	364
Avances et acomptes						
Valeur brutes	110 394	6 607	(5 015)	4 237	9 971	126 194
Terrain	449	35	(23)			461
Constructions	9 469	1 524	(650)	572		10 915
Constructions en location financement	3 887	1 059				4 946
Installations techniques	3 824	320	(115)	189		4 218
Autres immobilisations corporelles	27 731	6 172	(3 507)	83	(2)	30 477
Autres immobilisations corporelles en location financement	3 575	789	(296)			4 068
Amortissements	48 935	9 899	(4 591)	844	(2)	55 085
Perte de valeur						
Valeurs nettes	61 459	(3 292)	(424)	3 393	9 973	71 109
Dont Exploitation	37 576					45 887
Dont Immobilier	23 883					25 222

* Les autres mouvements correspondent à des reclassements de poste à poste et aux effets de l'activation de crédits-bails mobiliers pour un montant de 831 milliers d'euros en « constructions en location financement », ainsi qu'à des changements d'affectation d'actifs entre les secteurs Exploitation et Immobilier pour 9 140 milliers d'euros.

Il n'existe aucune restriction concernant les titres de propriété d'immobilisations corporelles. Il n'a pas été révélé de perte de valeur des immobilisations corporelles.

Note 12. Actifs financiers non courants

En milliers d'euros	31/12/2016	Acquisitions/ Augmentations	Diminutions	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2017
Titres disponibles à la vente ⁽¹⁾	1 303		(17)	(106)		1 180
Prêts	231	35	(80)			186
Dépôts et cautionnements	772	97	(112)		(59)	698
Autres immobilisations financières	634		(597)			37
Valeurs brutes	2 941	132	(806)	(106)	(59)	2 102
Dépréciation	973		(597)			376
Valeurs nettes	1 968	132	(209)	(106)	(59)	1 726
Dont Exploitation	1 966					1 641
Dont Immobilier	2					85

(1) Dont les titres de la SC Financière Vertavienne 44 détenus par SARL La Chézalière pour un montant de 774 milliers d'euros, évalués au coût d'acquisition. Il n'existe aucun contrat entre le Groupe et cette société.

Les dépréciations à la clôture, d'un montant de 376 milliers d'euros, portent sur des titres disponibles à la vente, dépréciés en totalité. L'échéancier des actifs financiers non courants s'analyse comme suit :

Échéancier	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Valeurs brutes au 31/12/2017	11	626	1 465	2 102
Valeurs brutes au 31/12/2016	127	1 224	1 590	2 941

Note 13. Impôts différés

En milliers d'euros	31/12/2016	Résultat	Autres éléments du résultat global	Variation de périmètre	Autres Mouvements	31/12/2017
Impôts différés actifs	1 790	942	(9)		(36)	2 687
Impôts différés passifs	(41 694)	4 962	(422)	(845)	36	(37 963)
Impôts différés nets	(39 904)	5 904	(431)	(845)	-	(35 276)

Les impôts différés nets relatifs aux opérations immobilières s'élèvent à 1 952 milliers d'euros au 31 décembre 2017 contre 939 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

En milliers d'euros	31/12/2016	Résultat	Capitaux propres	Variation de périmètre	31/12/2017
Déficits activés	970	(1 121)		198	47
Divergences fiscales	1 132	66			1 198
Opérations de retraitements	6 457	585	(431)		6 611
Autorisations d'exploiter	(46 492)	5 648		(1 043)	(41 887)
Écart d'évaluation stock immobilier	(1 971)	726			(1 245)
Impôts différés nets	(39 904)	5 904	(431)	(845)	(35 276)

La variation des impôts différés concerne essentiellement la réévaluation des impôts différés passifs suite à l'abaissement progressif du taux d'impôt sur les sociétés en France et en Belgique

Note 14. Stocks et en-cours de production

En milliers d'euros	31/12/2017			31/12/2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Matières premières	2 088		2 088	1 816		1 816
En-cours biens		101 858	101 858		114 352	114 352
Marchandises	13		13	12		12
Valeurs brutes	2 101	101 858	103 959	1 828	114 352	116 180
Dépréciations		10 012	10 012		9 721	9 721
Valeurs nettes	2 101	91 846	93 947	1 828	104 631	106 459

Les encours de production correspondent aux coûts engagés sur les opérations immobilières selon le niveau d'avancement. Les produits finis ont également trait aux opérations immobilières à hauteur de lots achevés mais non vendus.

La valeur nette des stocks que le Groupe s'attend à céder dans les 12 mois s'élève à 72 970 milliers d'euros et il s'élevait à 85 011 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

Les dépréciations de stock s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2016	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres Mvts	31/12/2017
Exploitation						
Immobilier	9 721	2 665	(2 374)			10 012
TOTAL	9 721	2 665	(2 374)			10 012

Les dépréciations de stock ont été estimées en fonction de la valeur probable de revente.

Note 15. Clients et comptes rattachés

En milliers d'euros	31/12/2017			31/12/2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Valeurs brutes	28 827	30 022	58 849	27 280	32 107	59 387
Dépréciations	(1 187)		(1 187)	(1 282)		(1 282)
Valeurs nettes	27 640	30 022	57 662	25 998	32 107	58 105

Toutes les créances clients sont à échéance à moins d'un an.

La variation des créances clients est liée à l'avancement des opérations immobilières.

Les dépréciations des comptes clients s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2016	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Variation de périmètre	Autres Mvts	31/12/2017
Exploitation	1 282	591	(686)				1 187
Immobilier							
TOTAL	1 282	591	(686)				1 187

Note 16. Autres actifs courants

En milliers d'euros	31/12/2017			31/12/2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Créances sociales	201	1	202	354	1	355
Créances fiscales hors IS	11 628	5 223	16 851	10 307	5 997	16 304
Autres créances diverses	4 221	455	4 676	8 370	388	8 758
Charges constatées d'avance	931	65	996	667	62	729
Valeurs brutes	16 981	5 744	22 725	19 698	6 448	26 146
Dépréciations	(463)	(159)	(622)	(663)	(159)	(822)
Valeurs nettes	16 518	5 585	22 103	19 035	6 289	25 324

Toutes les créances et autres actifs courants ont une échéance inférieure à un an.

Note 17. Trésorerie nette présentée dans le tableau de flux de trésorerie

La trésorerie nette du Groupe se décompose ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2017			31/12/2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Disponibilités	125 164	5 235	130 399	84 777	4 463	89 240
Équivalents de trésorerie	32 429		32 429	13 867		13 867
Trésorerie et équivalents de trésorerie	157 593	5 235	162 828	98 644	4 463	103 107
Concours bancaires courants	(508)	(12)	(520)	(538)	(15)	(553)
Trésorerie nette	157 085	5 223	162 308	98 106	4 448	102 554

Les équivalents de trésorerie sont constitués de comptes à terme rapidement disponibles et exposés à un risque négligeable d'évolution de juste valeur.

Note 18. Capitaux propres du Groupe

18.1. COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Le montant du capital social de la société LNA Santé s'élève au 31 décembre 2017 à 19 411 874 euros, divisé en 9 705 937 actions de 2 euros de valeur nominale chacune.

18.2. PRIME D'ÉMISSION

La prime d'émission de la société LNA Santé s'élève au 31 décembre 2017 à 49 912 312 euros.

18.3. ACTIONS PROPRES

Dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec un prestataire d'investissement, la société LNA Santé est amenée à détenir des actions propres.

Au 31 décembre 2017, la société LNA Santé détenait 26 684 actions propres, qui viennent en déduction des réserves consolidées pour un montant de 672 milliers d'euros.

À la clôture de l'exercice précédent, les réserves consolidées étaient impactées d'un montant de 564 milliers d'euros correspondant à 25 685 actions auto-détenues.

18.4. DIVIDENDES

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Dividendes comptabilisés au cours de la période comme distribution aux actionnaires	2 274	1 434
Dividendes proposés et non comptabilisés	3 098 ⁽ⁱ⁾	2 275

(i) Estimation sur la base du nombre d'actions donnant droit à dividende au 28 février 2018, soit 9 680 958 actions.

L'assemblée générale du 21 juin 2017 a approuvé la distribution de dividendes de 0,235 euro par action au titre de l'exercice 2016, soit un montant de 2 274 milliers d'euros, qui a été versé en numéraire le 10 juillet 2017.

Le conseil d'administration, réuni le 26 mars 2018, a proposé une distribution de dividendes au titre de l'exercice 2017 de 0,32 euro par action, qui sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 20 juin 2018.

18.5. TITRES PAR CATÉGORIE

	31/12/2017	31/12/2016
Nombre total d'actions	9 705 937	9 705 937
Nombre total d'actions émises et entièrement libérées	9 705 937	9 705 937
Nombre total d'actions émises et non entièrement libérées	-	-
Nombre total d'actions ordinaires	7 084 113	6 527 797
Nombre total d'actions à droit de vote double	2 595 140	3 152 455
Nombre total d'actions privées du droit de vote	26 684	25 685
Valeur nominale en euro de l'action	2,00	2,00
Capital social en euros	19 411 874	19 411 874
Actions de la Société détenues par le Groupe	26 684	25 685

Note 19. Engagements de retraite et avantages assimilés

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Engagements à l'ouverture	5 309	4 949
Variations de périmètre	17	
Coûts des services rendus	535	475
Coût financier	83	98
Prestations de retraite payées	(341)	(214)
Gains et pertes actuariels	320	1
Engagements à la clôture	5 923	5 309
• dont Exploitation	5 908	5 299
• dont Immobilier	15	10

Échéancier	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Engagements au 31/12/2017	438	893	4 592	5 923
Engagements au 31/12/2016	377	700	4 232	5 309

Les gains et pertes actuariels s'analysent ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses financières	803	630
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques	(483)	(629)
Gains et pertes actuariels	320	1

Les hypothèses de calcul de la provision pour engagements de retraite sont les suivantes :

Indicateurs	31/12/2017	31/12/2016
Taux d'actualisation	1,22 %	1,50 %
Évolution des salaires	2 % - 5 %	2 % - 5 %
Table de mortalité	INSEE 2017	INSEE 2015
Âge de départ volontaire	65 ans	65 ans
Taux de charges sociales	50 %	50 %
Modalité de départ	Volontaire	Volontaire

Le taux d'actualisation est établi sur la base de l'observation du taux de rendement des obligations européennes privées de première catégorie membres de la zone euro à la clôture de l'exercice et de la durée de l'engagement.

Les probabilités d'être présents dans l'entreprise ont été estimées ainsi pour les établissements :

	31/12/2017	31/12/2016
Âge < 45 ans	0 %	0 %
Âge >= 45 ans	50 %	50 %
Âge >= 50 ans	75 %	75 %
Âge >= 55 ans	100 %	100 %

Les probabilités d'être présents dans l'entreprise s'analysent ainsi pour le siège :

	31/12/2017	31/12/2016
Âge < 25 ans	0 %	0 %
Âge >= 30 ans	30 %	30 %
Âge >= 35 ans	50 %	50 %
Âge >= 40 ans	75 %	75 %
Âge >= 45 ans	100 %	100 %

Une variation du taux d'actualisation de 1,00 % n'entraînerait pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Note 20. Provisions

En milliers d'euros	31/12/2017			31/12/2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Provisions pour risques non courantes	2 801		2 801	3 054	106	3 160
Provisions pour risques courantes	8 036	170	8 206	9 305	85	9 390
TOTAL	10 837	170	11 007	12 359	191	12 550

En milliers d'euros	31/12/2016	Dotations	Reprises *	Autres mouvements	31/12/2017
Litiges sociaux	2 783	411	(967)		2 227
Autres provisions	9 767	4 160	(5 137)	(10)	8 780
TOTAL	12 550	4 571	(6 104)	(10)	11 007

* Dont reprises de provisions utilisées : 2 393 milliers d'euros.

Les autres provisions concernent principalement des risques liés à des départs de site.

Ces postes n'enregistrent aucun avantage à long terme et aucune indemnité de fin de contrat.

Les provisions pour risques concernent des contentieux en cours. Les échéances de ces contentieux interviendront pour la plupart en 2018. Les montants provisionnés ont été définis au cas par cas

entre les services concernés du Groupe et les conseils en charge de ces dossiers. Par ailleurs, aucun remboursement n'est attendu.

Compte tenu des échéances à court terme des provisions, ces dernières n'ont pas été actualisées

Note 21. Emprunts et dettes financières

L'endettement du Groupe se compose de dettes bancaires et de dettes désintermédiées, parmi lesquelles figurent les financements suivants :

- ◆ un emprunt syndiqué bancaire de 149,4 millions d'euros à échéance 2021. Il s'agit d'une ligne de crédit non amortissable (RCF) destinée au portage des opérations en phase de construction et de restructuration, à savoir le financement d'autorisations non exploitées et d'établissements en phase de restructuration et le portage d'immobiliers existants en attente de commercialisation ;
- ◆ des crédits court terme de promotion immobilière servant à financer les opérations de construction et de rénovation-extension pendant des périodes de 12 à 18 mois avant livraison et cession de l'immobilier ;
- ◆ des financements de portage immobilier avant cession de l'immobilier en l'état (dans le cas où le Groupe décide de déménager l'exploitation dans de nouveaux locaux) ou lancement d'un programme de promotion immobilière ;
- ◆ un programme de titres négociables à court terme (NEU CP, anciennement nommés billets de trésorerie) plafonné actuellement à 120,0 millions d'euros servant en complément du crédit syndiqué et des crédits promotions à financer le portage et les travaux immobiliers avant cession ;
- ◆ des emprunts moyen/long terme d'une durée de 7 à 15 ans pour financer les investissements de maintien du Groupe ;
- ◆ des emprunts long terme d'une durée de 10 à 12 ans servant à financer des titres de sociétés d'exploitation ou des autorisations d'exploiter. Il s'agit dans la majorité des cas d'opérations de refinancement, les prêts amortissables étant mis en place dès lors que les actifs d'exploitation sont en état de générer les cashflows suffisants pour rembourser les échéances d'emprunts ;
- ◆ un emprunt obligataire sous forme d'Euro-PP de 51,2 millions d'euros à échéance 2022, destiné à refinancer en complément des emprunts bancaires moyen/long terme des titres de sociétés d'exploitation ou des autorisations d'exploiter.

Les autres dettes financières sont quant à elles principalement composées des éléments suivants :

- ◆ les cautions versées par les résidents des établissements à leur entrée ;
- ◆ les contrats de location financement, qui financent des constructions, ainsi que des véhicules ;
- ◆ les autres dettes financières diverses qui comportent notamment une dette viagère.

21.1. VARIATION DES DETTES

L'ensemble des dettes courantes et non courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2016	Émissions	Rembst	Var. de périmètre	Variations de juste valeur	Effets du coût amorti	Autres Mvts ⁽¹⁾	31/12/2017
Euro PP	50 796					72		50 868
Titres négociables à court terme	82 000	67 000	(29 000)					120 000
Total dettes désintermédiées	132 796	67 000	(29 000)			72		170 868
Crédit syndiqué	53 540					324		53 864
Emprunts auprès des établissements de crédit	62 853	9 750	(11 393)					61 210
Crédits portage immobilier	29 551		(20 979)	1 369				9 941
Crédits promotion immobilière	8 081	12 400	(8 081)					12 400
Instruments financiers	2 437				(742)			1 695
Total emprunts bancaires	156 462	22 150	(40 453)	1 369	(742)	324		139 110
Cautions résidents	9 202	3 347	(2 751)		129			9 927
Contrats de location financement	26 693	831	(1 488)					26 036
Autres dettes financières diverses	1 310	31	(928) ⁽²⁾	53				467
Concours bancaires courants	553						(33)	520
Intérêts courus non échus	871						(16)	855
TOTAL	327 887	93 359	(74 620)	1 422	(613)	396	(49)	347 783
Non courants	191 530							188 933
Courants	136 357							158 850

(1) Les autres mouvements correspondent aux variations nettes des dettes financières à court terme.

(2) La diminution des autres dettes financières diverses comprend le remboursement de la dette constitutive du put sur intérêts minoritaires sur la société HAD Haute-Savoie Sud.

La réconciliation de la variation des dettes diverses avec la variation présentée dans le tableau des flux de trésorerie est la suivante :

	2017	2016
Flux de financement sur dettes diverses		
Augmentation des cautions résidents	3 347	3 093
Augmentation des dettes financières diverses	31	5
Encaissements sur comptes courants hors Groupe	413	237
Flux d'augmentation présenté dans le tableau des flux de trésorerie	3 791	3 335
Remboursement des cautions résidents	(2 751)	(2 543)
Redevances de location financement	(1 488)	(1 358)
Remboursement des dettes financières diverses	(928)	(298)
Apports en comptes courants hors Groupe	(24)	(695)
Flux de remboursement présenté dans le tableau des flux de trésorerie	(5 191)	(4 894)

21.2. ANALYSE DES DETTES COURANTES ET NON COURANTES

L'ensemble des dettes non courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2017			31/12/2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Euro PP	50 940		50 940	50 868		50 868
Emprunts auprès des établissements de crédits	103 680		103 680	105 475		105 475
Cautions résidents	7 633		7 633	6 908		6 908
Autres dettes financières diverses	136	233	369	81	328	409
Contrats de location financement	1 096	23 520	24 616	1 156	24 243	25 399
Instruments financiers	1 358	337	1 695	2 112	359	2 471
TOTAL	164 843	24 090	188 933	166 600	24 930	191 530

L'ensemble des dettes courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2017			31/12/2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Euro PP	(72) ⁽¹⁾		(72)	(72) ⁽¹⁾		(72)
Emprunts auprès établissements de crédit	11 394	9 940 ⁽²⁾	21 334	10 918	29 551 ⁽²⁾	40 469
Cautions résidents	2 294		2 294	2 294		2 294
Autres dettes financières diverses		99	99	802	99	901
Contrats de location financement	654	766	1 420	603	691	1 294
Instruments financiers				(34)		(34)
Crédits promotion immobilière		12 400	12 400		8 081	8 081
Titres négociables à court terme	31 150	88 850	120 000		82 000	82 000
Concours bancaires courants	508	12	520	538	15	553
Intérêts courus non échus	848	7	855	861	10	871
TOTAL	46 776	112 074	158 850	15 910	120 447	136 357

(1) La part courante de l'Euro PP correspond à la part courante du coût amorti.

(2) La part immobilière des emprunts auprès des établissements de crédit correspond aux crédits accordés pour financer les besoins de portage à court terme du secteur Immobilier

21.3. ÉCHÉANCES DES DETTES

L'échéancier des dettes courantes et non courantes s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2017			31/12/2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
1 an au plus	46 776	112 074	158 850	15 910	120 447	136 357
De plus de 1 an à 5 ans	152 440	3 743	156 183	100 401	3 639	104 040
Supérieur à 5 ans	12 403	20 347	32 750	66 199	21 291	87 490
TOTAL	211 619	136 164	347 783	182 510	145 377	327 887

Le total des remboursements futurs non actualisés des emprunts bancaires, de l'Euro PP et des titres négociables à court terme s'analyse de la manière suivante (capital et intérêts) :

En milliers d'euros	31/12/2017			31/12/2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
1 an au plus	47 044	99 392	146 436	15 552	112 698	128 250
De plus de 1 an à 5 ans	155 585		155 585	106 586		106 586
Supérieur à 5 ans	12 404		12 404	67 178		67 178
TOTAL	215 033	99 392	314 425	189 316	112 698	302 014
Maturité moyenne (en années)	4,02	0,93	2,91	5,50	1,39	3,80

21.4. STRUCTURE FINANCIÈRE

La structure de l'endettement liée aux emprunts auprès des établissements de crédit et auprès des investisseurs financiers sur le marché se présente comme suit :

Capital restant dû <i>En milliers d'euros</i>	31/12/2017				31/12/2016			
	Exploit.	Immo.	Total	En %	Exploit.	Immo.	Total	En %
Euro PP	50 868		50 868	17 %	50 796		50 796	18 %
Titres négociables à court terme	31 150	63 850	95 000	31 %		72 000	72 000	25 %
Titres négociables couverts		25 000	25 000	8 %		10 000	10 000	3 %
Prêts à taux fixe	32 806	1 435	34 241	11 %	27 564	2 389	29 953	10 %
Prêts à taux variable couvert	80 339	740	81 079	26 %	85 461	16 062	101 523	35 %
Prêts à taux variable réglementé	1 085		1 085	0 %	1 681		1 681	1 %
Prêts à taux variable non couvert	845	20 165	21 010	7 %	1 687	19 181	20 868	7 %
TOTAL EMPRUNTS GROUPE	197 093	111 190	308 283	100 %	167 189	119 632	286 821	100 %
dont non courant	154 621		154 621	50 %	156 343		156 343	55 %
dont courant	42 472	111 190	153 662	50 %	10 846	119 632	130 478	45 %

Le taux moyen d'intérêts des dettes, y compris instruments de couverture, s'élève à 1,97 % pour la période close au 31 décembre 2017 contre 1,95 % en 2016.

L'endettement financier net du Groupe s'analyse ainsi :

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31/12/2017			31/12/2016		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Dettes financières nettes des comptes courants ⁽¹⁾		214 359	133 424	347 783	176 986	150 901	327 887
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17.	157 593	5 235	162 828	98 644	4 463	103 107
Endettement net		56 766	128 189	184 955	78 342	146 438	224 780

(1) Les dettes financières comprennent les comptes courants internes pour 2 740 milliers d'euros au 31 décembre 2017 contre 5 524 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

21.5. CAUTIONS RÉSIDENTS

L'effet d'actualisation d'un montant de 129 milliers d'euros au 1^{er} janvier 2017 a été repris au cours de l'exercice (retraitement non significatif). Cette charge figure dans le poste « Autres charges financières » du compte de résultat.

Les cautions résidents à la valeur historique s'élèvent à 9 927 milliers d'euros au 31 décembre 2017 contre 9 331 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

21.6. COVENANTS BANCAIRES

Au titre de ses emprunts, le Groupe doit respecter un certain nombre d'obligations. En cas de non-respect, les banques pourraient obliger le Groupe à rembourser totalement, partiellement ou renégocier les conditions de financement. Les principaux covenants du Groupe à la clôture se décrivent ainsi :

- ◆ endettement net d'Exploitation / EBITDA d'Exploitation inférieur ou égal à 4,50 ;
- ◆ endettement net d'Exploitation / Fonds propres et quasi-fonds propres d'Exploitation ⁽¹⁾ inférieur ou égal à 1,25 ;
- ◆ endettement net immobilier au 31 décembre 2017 inférieur à 225 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, les covenants sont respectés.

(1) Les fonds propres et quasi-fonds propres d'Exploitation sont constitués des capitaux propres d'Exploitation et des impôts différés passifs d'Exploitation.

Note 22. Autres éléments non courants

Les autres éléments non courants concernent des subventions d'investissement associées à des immobilisations dont la comptabilisation en résultat est opérée au rythme d'amortissement des actifs associés. Ces subventions d'investissement s'élèvent à 3 543 milliers d'euros au 31 décembre 2017 et à 3 674 milliers d'euros à la clôture précédente.

Note 23. Autres passifs courants

En milliers d'euros	31/12/2017			31/12/2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Fournisseurs d'immobilisations	1 783	(24)	1 759	2 072		2 072
Dettes fiscales hors IS	3 863	3 214	7 077	3 267	3 198	6 465
Dettes sociales	37 984	211	38 195	34 958	227	35 185
Autres dettes diverses	7 994	28	8 022	7 286	117	7 403
Produits constatés d'avance	14 581	12 834	27 415	12 906	8 138	21 044
TOTAL	66 205	16 263	82 468	60 489	11 680	72 169

Toutes les autres dettes et comptes de régularisation sont à une échéance inférieure à un an.

Note 24. Instruments financiers

LNA Santé a souscrit des *swaps* et des *caps* de taux afin de couvrir son endettement à taux variable.

Les caractéristiques de ces instruments sont les suivantes :

En milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016
Montant nominal initial	133 577	134 900
Couverture	107 215	112 983
Taux	0,04 % - 5,00 %	0,04 % - 5,00 %
Échéance	20/09/2019 - 15/02/2030	02/02/2017 - 15/02/2030

La valeur nominale initiale des contrats de couverture s'élève à 133 577 milliers d'euros, représentant, au 31 décembre 2017, un risque couvert de 107 215 milliers d'euros.

Les charges d'intérêts constatées au titre des instruments financiers sur l'exercice 2017 s'élèvent à 811 milliers d'euros.

En 2017, les instruments qui couvrent le crédit syndiqué ne répondent plus aux critères de qualification en instruments de

couverture, du fait d'un montant de tirages de l'élément couvert inférieur au montant initialement attendu. Ainsi, le Groupe a procédé à la déqualification de ces instruments pour les considérer comme des instruments dérivés, dont la variation de juste valeur est reconnue en résultat, dans le poste « Autres charges financières ». La juste valeur de ces instruments impactait négativement les capitaux propres à l'ouverture pour un montant de 1 002 milliers d'euros.

La juste valeur des instruments financiers s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2016	Impact en capitaux propres de la déqualification	Variation de juste valeur en capitaux propres	Impact en résultat de la déqualification	Variation de juste valeur par résultat	31/12/2017
Juste valeur des instruments de couverture	(1 435)		590			(845)
Juste valeur des instruments dérivés	(1 002)	1 002		(1 002)	152	(849)
Juste valeur des instruments financiers	(2 437)	1 002	590	(1 002)	152	(1 695)

Note 25. Contrats de construction

Pour les opérations de promotion sur des réhabilitations d'immobiliers et les créations réalisées en interne, les impacts dans le compte de résultat et le bilan s'analysent ainsi :

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Produits comptabilisés sur l'opération	133 192	88 754
Montant des travaux en cours	25 620	28 819
Coût total des opérations	149 284	129 838
Coûts engagés	149 284	129 838
Marge globale attendue	6 445	4 321
Marge comptabilisée	5 205	2 880
Montant dû par les clients	26 855	22 983
Produits constatés d'avance	10 343	8 067

Note 26. Engagements hors bilan

26.1. ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Cautions données sur montants initiaux des emprunts	24 269	24 269
Nantissement de fonds calculés sur le capital restant dû des emprunts	7 812	9 648
Nantissement de titres des sociétés consolidées calculés sur le capital restant dû des emprunts	19 583	27 812
Engagements hors bilan liés aux opérations de financement	51 664	61 729
Garanties données sur les prêts promoteurs	44 191	39 078
• Cautions LNA Santé	12 700	19 370
• Hypothèques et Privilèges de prêteur de deniers	31 491	19 708
Garanties données sur les loyers	11 618	11 811
• Cautions bancaires aux propriétaires immobiliers	1 866	2 024
• Cautions LNA Santé aux propriétaires immobiliers	9 752	9 787
Autres garanties données	1 635	3 285
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations incorporelles	364	836
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations corporelles	2 811	886
Engagements contractuels d'acquisition d'actifs financiers non courants	1 900	2 503
Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles	62 519	58 399
Engagements donnés (non actualisés)	114 183	120 128
Cautions bancaires	2 336	3 455
Engagements contractuels reçus pour vente d'immobilisations	1 350	1 823
Part non utilisée des crédits corporate et crédit syndiqué	94 400	79 400
Part non utilisée des crédits promotion	25 100	7 918
Engagements reçus (non actualisés)	123 186	92 596

La variation des engagements hors bilan donnés est essentiellement due à la levée de cautions et nantissements sur les emprunts remboursés sur l'exercice 2017.

La variation des engagements hors bilans reçus est principalement liée à la part non utilisée du crédit syndiqué et des crédits promotion.

26.2. CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

Les paiements minimaux à réaliser au titre des contrats de location simple pour les périodes non résiliables s'établissent comme suit :

Ensembles immobiliers (en milliers d'euros)		
	2017	2016
Montant des loyers comptabilisés sur l'exercice	53 989	48 125
Loyers à moins d'un an	52 931	51 794
Loyers à plus d'un an et moins de 5 ans	178 797	177 900
Loyers à plus de 5 ans	145 814	169 750
TOTAL DES PAIEMENTS MINIMAUX FUTURS	377 542	399 444

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2017, le total des paiements futurs s'élève à 378 millions d'euros avant actualisation et 355 millions d'euros après actualisation au taux de 0,88 %.

26.3. CONTRATS DE LOCATION FINANCEMENT

Contrats de location financement	31/12/2017			31/12/2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Valeur d'origine des biens en location	5 773	27 334	33 107	5 293	27 281	32 574
Loyers conditionnels comptabilisés	845	1 861	2 706	793	1 792	2 585
Loyers restant à payer						
• à moins d'un an	801	1 835	2 636	725	1 791	2 516
• de un à 5 ans	1 096	7 437	8 533	1 219	7 371	8 590
• à plus de 5 ans		28 175	28 175		30 022	30 022
Restrictions contractuelles			Néant			Néant

Les contrats de location financement concernent des véhicules ainsi que des ensembles immobiliers. La dette liée aux contrats de location financement est incluse dans la note 21 « Emprunts et dettes financières ».

26.4. ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

	31/12/2017	31/12/2016
Actifs éventuels	Néant	Néant
Passifs éventuels	Néant	Néant

Note 27. Autres informations**27.1. SECTEURS OPÉRATIONNELS**

En milliers d'euros	Long Séjour	Moyen Séjour	Belgique	Immobilier	Autres	TOTAL
31/12/2017						
Chiffre d'affaires	224 213	161 214	26 920	72 766	1 558	486 671
EBITDAR ⁽¹⁾	67 870	31 516	5 936	(2 502)	1 363	104 183
EBITDA ⁽²⁾	30 662	16 148	1 256	1 712	416	50 194
Actifs économiques employés	148 132	116 068	9 994			274 194

En milliers d'euros	Long Séjour	Moyen Séjour	Belgique	Immobilier	Autres	TOTAL
31/12/2016						
Chiffre d'affaires	214 323	152 089	26 962	81 169	474	475 017
EBITDAR ⁽¹⁾	62 300	28 128	5 773	412	3 800	100 413
EBITDA ⁽²⁾	27 504	14 428	1 109	6 234	3 013	52 288
Actifs économiques employés	134 647	105 245	9 665			249 557

(1) EBITDAR : Résultat opérationnel avant loyers, impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions

(2) EBITDA : Résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions

Le passage du résultat opérationnel à l'EBITDA et de l'EBITDA à l'EBITDAR est le suivant :

En milliers d'euros	31/12/2017			31/12/2016		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Résultat opérationnel	38 656	317	38 973	36 252	(1 391)	34 861
Dotations nettes aux amortissements et provisions	7 544	46	7 590	8 567	3 246	11 813
Provision engagements de retraite	192	1	193	261	1	262
Autres produits et charges d'exploitation	(4 135)	(55)	(4 190)	(1 862)	70	(1 792)
Subventions d'exploitation	3 065		3 065	1 851		1 851
Autres produits et charges opérationnels	3 160	1 401	4 561	985	4 308	5 293
EBITDA	48 482	1 712	50 194	46 054	6 234	52 288
Locations immobilières	58 203	(4 214)	53 989	53 947	(5 822)	48 125
EBITDAR	106 685	(2 502)	104 183	100 001	412	100 413

Retraité d'une perte sur le secteur Immobilier sur un immeuble cédé pour 3 713 milliers d'euros, dont la contrepartie se situe hors EBITDA, dans les autres produits non courants, l'EBITDA du Groupe s'établirait à 53 907 milliers d'euros.

27.2. PARTIES LIÉES

La liste des filiales du Groupe figure en note 31 des présents États Financiers.

Les transactions entre la société mère et ses filiales ainsi que celles entre les filiales sont éliminées lors du processus de consolidation.

Les transactions et les soldes entre les sociétés du Groupe, les principaux dirigeants et les autres parties liées sont détaillés ci-dessous :

En milliers d'euros	2017	2016
Charges		
Loyer	1 854	1 861
Assistance technique et mandat de vente	5 182	8 347
Autres charges	606	1 023
Produits		
Mandat d'assistance gestion	7	6
Autres produits	7	12
Bilan		
Fournisseurs	588	1 865
Comptes Courants	168	1 809

27.3. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Les rémunérations des mandataires sociaux sont présentées dans la synthèse suivante :

En milliers d'euros	2017	2016
Rémunérations allouées	541	531
Paieement en actions conditionné	998	
Jetons de présence	85	50
TOTAL	1 624	581

Aucun avantage spécifique en matière de rémunérations différées, indemnités de départ et engagements de retraite complémentaire n'a été mis en place au bénéfice des mandataires sociaux.

Dans le cadre de l'autorisation de l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016, le conseil d'administration a décidé lors de la réunion du 13 décembre 2017 de procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit des trois dirigeants mandataires sociaux.

	Tranche A
Date du conseil d'administration	13/12/2017
Fin de période d'acquisition des droits	31/12/2017
NOMBRE D'INSTRUMENTS EN CIRCULATION AU 31/12/2016	
Droits attribués et acquis sur l'exercice	18 000
NOMBRE D'INSTRUMENTS EN CIRCULATION AU 31/12/2017	
18 000	
Tranche A	
Juste valeur initiale unitaire (en euros)	55,45
Durée de vie de l'attribution conditionnelle	1 an
Juste valeur de l'attribution conditionnelle (en milliers d'euros)	998

Note 28. Gestion des risques financiers

Les risques financiers sont présentés au chapitre 2.2.3. du présent document.

Note 29. Actifs et passifs financiers

La juste valeur d'un actif ou d'un passif est le prix qui serait convenu entre des parties libres de contracter et opérant aux conditions du marché. À la date de la transaction, elle correspond généralement au prix de transaction. La détermination de la juste valeur doit ensuite être fondée sur des données de marché observables qui fournissent l'indication la plus fiable de la juste valeur d'un instrument financier.

La juste valeur des dérivés est déterminée sur la base des flux contractuels actualisés en utilisant les données de marché observables à la clôture.

La juste valeur des dettes fournisseurs, des créances clients correspond à la valeur comptable indiquée au bilan, l'effet de l'actualisation des flux futurs de trésorerie n'étant pas significatif.

	2017		2016	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs financiers				
Actifs financiers non courants	1 726	1 726	1 968	1 968
Créances clients	57 662	57 662	58 105	58 105
Autres actifs courants	5 050	5 050	8 665	8 665
Trésorerie et équivalents de trésorerie	162 828	162 828	103 107	103 107
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	227 266	227 266	171 845	171 845
Passifs financiers				
Dettes financières non courantes ⁽ⁱ⁾	188 933	188 933	191 530	191 530
Dettes financières courantes ⁽ⁱ⁾	158 850	158 850	136 357	136 357
Dettes fournisseurs	41 037	41 037	39 324	39 324
Autres passifs financiers courants	37 196	37 196	30 519	30 519
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	426 016	426 016	397 730	397 730

(i) Les dettes financières sont principalement constituées de dettes à taux variable. À l'exception des instruments financiers, évalués à leur juste valeur, l'impact de juste valeur des dettes à taux fixe n'est pas significatif.

Les niveaux de classification sont définis comme suit :

- ◆ niveau 1 : prix coté sur un marché actif ;
- ◆ niveau 2 : prix coté sur un marché actif pour un instrument similaire, ou autre technique d'évaluation basée sur des paramètres observables ;
- ◆ niveau 3 : technique d'évaluation incorporant des paramètres non observables.

2017							
<i>En milliers d'euros</i>							
	Méthode d'évaluation	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Dérivés - Couverture de flux de trésorerie	Actif disponible à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti
Actifs financiers							
Actifs financiers non courants	3	1 726			804	922	
Créances clients		57 662				57 662	
Autres actifs courants		5 050				5 050	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	162 828	32 429			130 399	
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		227 266	32 429		804	194 033	
Passifs financiers							
Dettes financières non courantes	2	188 933	849	846			187 238
Dettes financières courantes	2	158 850					158 850
Dettes fournisseurs		41 037					41 037
Autres passifs financiers courants		37 196					37 196
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		426 016	849	846			424 321

2016							
<i>En milliers d'euros</i>							
	Méthode d'évaluation	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Dérivés - Couverture de flux de trésorerie	Actif disponible à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti
Actifs financiers							
Actifs financiers non courants	3	1 968			774	1 194	
Créances clients		58 105				58 105	
Autres actifs courants		8 665				8 665	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	103 107	103 107				
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		171 845	103 107		774	67 964	
Passifs financiers							
Dettes financières non courantes	2	191 530		2 112			189 418
Dettes financières courantes	2	136 357		(34)			136 391
Dettes fournisseurs		39 324					39 324
Autres passifs financiers courants		30 519					30 519
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		397 730		2 078			395 652

Note 30. Analyse du tableau des flux de trésorerie

30.1. AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

La ligne Amortissements et provisions présentée au sein du tableau des flux de trésorerie s'analyse de la manière suivante :

<i>En milliers d'euros</i>	Note	2017	2016
Dotations aux amortissements et provisions incorporels	10.	2 658	1 386
Dotations aux amortissements et provisions corporels	11.	9 899	9 141
Dotations et provisions sur engagements de retraite	19.	278	361
Provisions pour risques et charges	20.	(1 533)	(323)
Amortissements et provisions		11 302	10 565

30.2. VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Le besoin en fonds de roulement s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	Note	2016	Variation	Autres Mouvements*	Var. Périmètre	2017
Stock	14.	106 459	(3 456)	(9 141)	85	93 947
Clients	15.	58 105	(631)	64	124	57 662
Autres actifs courants	16.	25 324	(1 565)	(116)	(1 540)	22 103
<i>Retraitement hors effets BFR</i>						
• Compte courant ⁽¹⁾	16.	(2 434)	567		1 539	(328)
Créances		80 995	(1 629)	(52)	123	79 437
Fournisseurs		39 324	1 672	(124)	165	41 037
Autres passifs courants	23.	72 169	9 691	(152)	760	82 468
<i>Retraitement hors BFR</i>						
• Fournisseurs d'immobilisations et autres ⁽²⁾		(2 072)	305		8	(1 759)
• Compte courant ⁽¹⁾		(1)	177		(206)	(30)
Dettes		109 420	11 845	(276)	727	121 716

* Les autres mouvements comprennent des subventions d'investissement accordées non reçues, des reclassements de poste à poste, ainsi que des changements d'affectation d'actifs entre les secteurs Exploitation et Immobilier pour 9 141 milliers d'euros.

(1) Présenté en flux net de trésorerie liés aux opérations de financement.

(2) Présenté en flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement.

Note 31. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2017

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode	Siren/ n°entreprise	Siège social
I- Activité exploitation					
LNA Santé	Société mère		IG	388 359 531	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Le Parc de Diane	100,00 %	100,00 %	IG	394 055 602	16 rue de la Fonderie, 44200 Nantes
Le Parc de La Plesse	100,00 %	100,00 %	IG	351 792 478	Route de la Meignanne, Lieu-dit La Plesse, 49240 Avrillé
Le Parc de La Touques	100,00 %	100,00 %	IG	421 178 740	Avenue Michel d'Ornano, Saint-Arnoult, 14800 Deauville
Le Parc Saint-Charles	100,00 %	100,00 %	IG	428 670 319	10/14 rue du Moulin à Tan, 28000 Chartres
La Chézalière	20,29 %	20,29 % ⁽¹⁾	IG	352 694 681	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Résidence Asphodia	100,00 %	100,00 % ⁽⁵⁾	IG	353 681 216	70 rue Paul Doumer, 91330 Yerres
Résidence Sévigné	100,00 %	100,00 % ⁽⁵⁾	IG	404 179 236	83 rue du Pont de Créteil, 94100 Saint-Maur-Des-Fossés
Résidence Ger'Home	100,00 %	100,00 % ⁽⁵⁾	IG	403 291 123	23 rue Jules Lefèvre, 92400 Courbevoie
LNA Belgique	100,00 %	100,00 %	IG	479 787 635	8 rue de Champles, 1301 Bierges
Résidence Le Point du Jour	100,00 %	100,00 %	IG	446 388 951	8 rue de Champles, 1301 Bierges
Résidence Arcade de Fontenay	100,00 %	100,00 % ⁽⁵⁾	IG	390 895 043	128 rue Boucicaut, 92260 Fontenay-Aux-Roses
Résidence Aigue Marine	100,00 %	100,00 %	IG	444 727 051	1159 chemin de Reganeu, Quartier La Garduère, 83150 Bandol
Résidence Harmonie	100,00 %	100,00 % ⁽⁵⁾	IG	444 726 517	Ruelle des Masgons, 77250 Moret-Sur-Loing
Le Verger de Vincennes	100,00 %	100,00 % ⁽⁵⁾	IG	443 419 783	21 avenue des Murs du Parc, 94300 Vincennes
Résidence Creisker	100,00 %	100,00 %	IG	452 918 303	78 avenue de Saint-Sébastien, 44380 Pornichet
Résidence Marconi	100,00 %	100,00 % ⁽⁵⁾	IG	478 951 585	6 rue Marconi, 78400 Chatou
Résidence Verte Prairie	100,00 %	100,00 %	IG	351 327 481	200 rue de la Calendro, Route d'Eyguières, 13300 Salon-De-Provence
Les Jardins d'Olonne	100,00 %	100,00 %	IG	478 216 559	100 rue Ernest Landrieau, La Garnauderie, 85340 Olonne-Sur-Mer

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode	Siren/ n°entreprise	Siège social
Le Parc des Vignes	100,00 %	100,00 %	IG	412 458 119	25 avenue d'Espagne, ZAC de la Vallée des Vignes, 80090 Amiens
Wood Side Résidence	100,00 %	100,00 %	IG	441 675 147	75 avenue du Général Ceuninck, 1020 Bruxelles
Résidence Les Pléiades	100,00 %	100,00 %	IG	445 348 923	192 rue Reine Jeanne, 83000 Toulon
Maison de Retraite Les Acacias	100,00 %	100,00 % ⁽⁵⁾	IG	398 247 924	13 rue des Escudiers, 83260 La Crau
Le Parc de La Cense	100,00 %	100,00 %	IG	884 338 805	12 Drève d'Argenteuil, 1410 Waterloo
Le Mas de La Côte Bleue	100,00 %	100,00 %	IG	489 578 492	Traverse de la Pointe Riche, La Couronne, 13500 Martigues
Biagis	100,00 %	100,00 %	IG	480 780 600	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
La Villa des Poètes	100,00 %	100,00 %	IG	351 605 522	90 rue François Mauriac, 13010 Marseille
Résidence Les Camélias	100,00 %	100,00 %	IG	338 662 547	8 rue Ambroise Croizat, 66330 Cabestany
Villa d'Épidaure	100,00 %	100,00 % ⁽⁵⁾	IG	410 583 785	34 bis avenue Jonchère, 78170 La Celle-Saint-Cloud
Résidence Les Nymphéas	100,00 %	100,00 %	IG	352 351 399	2 rue Louzillais, 35740 Pacé
LNA Pavillon de La Cense	100,00 %	100,00 %	IG	899 718 649	12 Drève d'Argenteuil, 1410 Waterloo
Le Bon Jour d'Ignace	100,00 %	100,00 %	IG	899 345 002	75 avenue du Général Ceuninck, 1020 Bruxelles
LNA ES	100,00 %	100,00 %	IG	484 434 113	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
HAD Haute-Savoie Sud	100,00 %	100,00 %	IG	343 937 835	3 rue Blaise Pascal, Parc d'Affaires des Regains - Seynod, 74600 Annecy
Villa Tohannic	100,00 %	100,00 %	IG	380 487 041	22 rue Pierre Maréchal, 56000 Vannes
Résidence Hôtel du Pays Vert	100,00 %	100,00 % ⁽⁵⁾	IG	353 817 836	6 rue Nationale, 56390 Colpo
Maison de La Princesse Élisabeth	100,00 %	100,00 % ⁽⁵⁾	IG	448 712 968	44 avenue de la Princesse, 56390 Colpo
Centre Médical de Chavanne	65,00 %	65,00 % ⁽⁵⁾	IG	792 805 103	12 rue du Centre Médical, 42400 Saint-Chamond
Institut de Diabétologie et Nutrition du Centre	100,00 %	100,00 %	IG	378 579 643	ZAC de Boisville, 35 rue du Verger, 28300 Mainvilliers
Clinique Kerléna	99,80 %	99,80 %	IG	329 106 298	2 rue Victor Hugo, 29680 Roscoff
Clinique de Bazincourt	100,00 %	100,00 %	IG	393 902 135	Route de Verneuil, 78130 Chapet
Résidence Le Bourgailh	100,00 %	100,00 %	IG	331 913 756	46 avenue du Bourgailh, 33600 Pessac
Les Jardins de Leysotte	100,00 %	100,00 %	IG	410 104 269	126 chemin de Leysotte, 33140 Villenave-D'Ornon
Residence Talanssa	100,00 %	100,00 %	IG	351 121 470	62 Cours Maréchal Gallieni, 33400 Talence
Rive de Garonne	100,00 %	100,00 %	IG	343 995 254	27 chemin d'Arcins, 33360 Latresne
BFI	100,00 %	100,00 %	IG	379 808 355	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Résidence Le Monthéard	100,00 %	100,00 %	IG	509 618 351	2 allée Jean Lurçat, 72000 Le Mans
GCS LNA Santé	100,00 %	100,00 %	IG	514 782 168	2 cours du Rhin, 77700 Serris
LNA Achats	100,00 %	100,00 %	IG	518 273 040	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Les Jardins d'Hermine	100,00 %	100,00 %	IG	440 249 043	55 avenue du Haut Sancé, 35000 Rennes
Résidence des Sources	100,00 %	100,00 %	IG	508 707 304	8 ter route de l'Horloge, 74500 Évian-Les-Bains
Résidence Les Tamaris	100,00 %	100,00 %	IG	833 050 252	Avenue Léon Grosjean, 1140 Evère
Centre de Soins et de Jour Le Mont des Arts	100,00 %	100,00 % ⁽⁴⁾	IG	849 071 781	128 rue Colonel Bourg, 1140 Evère
Villa des Collettes	100,00 %	100,00 %	IG	393 358 197	84 chemin des Collettes, 06800 Cagnes-Sur-Mer
Villa Amélie	100,00 %	100,00 %	IG	532 107 109	32 rue de Nice, 17 220 Saint-Rogatien
Villa Éléonore	100,00 %	100,00 %	IG	500 673 926	5 rue Eugène Bizeau, 37 270 Montlouis-Sur-Loire
SAS Bois Vert	100,00 %	100,00 % ⁽⁵⁾	IG	753 355 437	3 rue des Ouches, 17 170 Courçon
Villa Océane	100,00 %	100,00 %	IG	528 150 683	15 rue de Kerdonnerch, 56550 Belz
Les Oiseaux	100,00 %	100,00 %	IG	739 502 268	169 avenue du Prado, 83110 Sanary-Sur-Mer
Résidence Les Mimosas	100,00 %	100,00 %	IG	420 020 349	4 rue des Arts, 11100 Narbonne
Villa de Falcon	100,00 %	100,00 %	IG	529 238 578	160 avenue de Rimiez, 06100 Nice
La Meulière de La Marne	100,00 %	100,00 % ⁽⁵⁾	IG	525 191 862	20 bis boulevard du 8 mai 1945, 77260 La Ferté-Sous-Jouarre
LNA Retraite	100,00 %	100,00 %	IG	529 264 061	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode	Siren	Siège social
GB	74,98 %	74,98 % ⁽⁵⁾	IG	391 354 701	79 avenue Albert Raimond, 42270 Saint-Priest-en-Jarez
Le Clos Champirol	73,24 %	73,24 %	IG	418 660 031	81 avenue Albert Raimond, 42270 Saint-Priest-en-Jarez
MTJ	74,93 %	74,93 %	IG	450 567 987	81 avenue Albert Raimond, 42270 Saint-Priest-en-Jarez
LNA HAD Centre	100,00 %	100,00 %	IG	807 539 465	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Pôle Médical d'Ennery	100,00 %	100,00 %	IG	808 331 110	Avenue Gaston de Levis, 95 300 Ennery
HAD Caux Maritime	100,00 %	100,00 %	IG	808 358 139	1 Rue Jean Rédélé, Zone Euro Channel, 76370 Martin-Eglise
Centre de Santé de Achères	100,00 %	100,00 % ⁽³⁾	IG	828 197 046	8 rue Maurice Berteaux, 78260 Achères
Centre de Réadaptation cardio-respiratoire de La Loire	73,24 %	73,24 % ⁽²⁾	IG	435 145 537	2 rue de Gutenberg, 42270 Saint-Priest-en-Jarez
Gribouill'Age	63,68 %	63,68 % ⁽²⁾	IG	509 786 513	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Enfantillages	63,68 %	63,68 % ⁽²⁾	IG	498 963 529	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
L'Amaryllis	100,00 %	100,00 % ⁽²⁾	IG	353 858 384	36 rue de Gravelotte, 33800 Bordeaux
II - Activité immobilière					
Foncière GNA	100,00 %	100,00 %	IG	438 910 275	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
LNA Services	51,00 %	51,00 %	IG	442 082 863	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière 83	100,00 %	100,00 %	IG	438 811 986	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Amiens 80	100,00 %	100,00 %	IG	448 638 668	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Martigues 13	100,00 %	100,00 %	IG	449 628 486	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Toulon 83	100,00 %	100,00 %	IG	448 907 212	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Serris 77	100,00 %	100,00 %	IG	449 149 020	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Mainvilliers 28	100,00 %	100,00 %	IG	484 043 641	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Vertou 44120	100,00 %	100,00 %	IG	481 506 632	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Bandol 83	100,00 %	100,00 %	IG	499 848 307	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière Garches 92	100,00 %	100,00 %	IG	500 457 411	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière La Celle 78	100,00 %	100,00 %	IG	501 141 980	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière 06	100,00 %	100,00 %	IG	450 989 678	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière Breteuil	100,00 %	100,00 %	IG	504 365 529	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF IMR 93	100,00 %	100,00 %	IG	504 614 173	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière Marseille 131	100,00 %	100,00 %	IG	504 807 710	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF 72 Monthéard	100,00 %	100,00 %	IG	509 639 522	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière d'Épinay	100,00 %	100,00 %	IG	582 032 421	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Foncière SSR IMB	100,00 %	100,00 %	IG	509 621 488	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière LMB 41	100,00 %	100,00 %	IG	514 125 947	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
LNA Travaux	100,00 %	100,00 %	IG	813 844 529	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF 49 La Plesse	100,00 %	100,00 %	IG	521 984 492	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF 44	100,00 %	100,00 %	IG	527 822 571	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF St-Rogatien 17	100,00 %	100,00 %	IG	535 105 589	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Montlouis 37	100,00 %	100,00 %	IG	535 096 242	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Belz 56	100,00 %	100,00 %	IG	529 229 874	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Villenave 33	100,00 %	100,00 %	IG	532 056 983	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Il Narbonne	100,00 %	100,00 %	IG	532 056 637	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Faliconnière 061	100,00 %	100,00 %	IG	539 362 855	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF 77 La Ferté	100,00 %	100,00 %	IG	532 056 132	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Yerres 91	100,00 %	100,00 %	IG	752 476 572	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Foncière des Tilleuls	100,00 %	100,00 %	IG	599 841 169	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Chatou 78	100,00 %	100,00 %	IG	809 522 071	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF St Maur 94	100,00 %	100,00 %	IG	752 669 614	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Courbevoie 92	100,00 %	100,00 %	IG	752 655 886	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Theix 56	100,00 %	100,00 %	IG	793 277 120	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
SCI de La Princesse	100,00 %	100,00 %	IG	448 650 960	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode	Siren	Siège social
MF Brest 29	100,00 %	100,00 %	IG	797 744 083	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Chavanne 42	100,00 %	100,00 %	IG	797 743 929	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Achères 78	100,00 %	100,00 %	IG	814 387 981	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
SCI Château Lamothe	100,00 %	100,00 %	IG	343 527 743	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
SCI Serenissim I	100,00 %	100,00 %	IG	791 373 707	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
SCI Domaine des Augustins	100,00 %	100,00 %	IG	490 899 838	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Immobilière de La Fontenelle	100,00 %	100,00 %	IG	753 241 959	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Vannes 56	100,00 %	100,00 %	IG	807 461 082	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Kerléna	100,00 %	100,00 %	IG	799 697 594	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Bazincourt 78	100,00 %	100,00 %	IG	798 501 920	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MRLB	100,00 %	100,00 %	IG	489 280 685	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Talence 33	100,00 %	100,00 %	IG	798 502 985	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Latresne 33	100,00 %	100,00 %	IG	799 729 082	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Ennery 95	100,00 %	100,00 %	IG	808 415 996	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF La Seyne 83	100,00 %	100,00 %	IG	808 383 608	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Landerneau 29	100,00 %	100,00 %	IG	817 481 997	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Enfantillages Immobilier	63,68 %	63,68 % ⁽²⁾	IG	798 210 068	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Société de Gestion des Parkings du Clos	65,00 %	65,00 % ⁽²⁾	IG	827 586 991	81 avenue Albert Raimond, 42270 Saint-Priest-en-Jarez

(1) La société SARL La Chézalière, bien que détenue à 20,29 %, est intégrée globalement compte tenu des éléments contractuels entre les deux sociétés et les modalités de direction.

(2) Sociétés nouvellement créées ou acquises.

(3) Association nouvellement créée.

(4) L'association de droit belge Centre de Soins et de Jour Le Mont Des Arts a été dissoute au profit de la société Résidence Les Tamaris le 30 novembre 2017.

(5) Sociétés absorbées par d'autres sociétés membres du Groupe.

Ces opérations sont décrites en Note 9 du présent document.

5.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'assemblée générale des actionnaires de la société LNA SANTÉ,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société LNA SANTÉ relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 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 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Goodwill, Autorisations d'exploiter - Test de dépréciation

Risque identifié :

Au 31 décembre 2017, la valeur des *goodwill* s'élève à 87 m€ et la valeur nette des autorisations d'exploiter s'élève à 218 millions d'euros pour un total bilan de 723 millions d'euros.

- ◆ Les *goodwill* correspondent, tels que détaillés en note 2.4.5 de l'annexe aux comptes consolidés aux écarts constatés entre le coût d'acquisition des titres des sociétés entrées dans le périmètre de consolidation et la part de votre groupe dans la juste valeur, à la date d'acquisition, des actifs et des passifs relatifs à ces sociétés.
- ◆ Les autorisations d'exploiter sont comptabilisées, tel qu'indiqué dans la note 2.5.1 de l'annexe, au prix payé ou, en cas d'identification dans les douze mois à compter de la date d'acquisition d'un écart de valeur, à leur juste valeur.

Les *goodwill* et autorisations d'exploiter font l'objet d'un test de dépréciation, basé sur des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou des groupes d'UGT d'un même secteur opérationnel, selon les modalités et les hypothèses décrites en notes 2.5.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Ces tests conduisent, le cas échéant, à comptabiliser une dépréciation de la valeur nette comptable pour la ramener à la valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité.

Nous avons considéré que la valeur des *goodwill* et des autorisations d'exploiter est un point clé de notre audit :

- ◆ compte tenu de son importance dans les comptes consolidés de votre groupe,
- ◆ et du fait que la détermination de la valeur d'utilité, prise en compte dans les tests de dépréciation, nécessite le recours à des estimations et des hypothèses qui requièrent une part importante de jugement de la direction, notamment en ce qui concerne les flux de trésorerie futurs, les hypothèses de croissance du chiffre d'affaires selon les activités et le taux d'actualisation eu égard à la prime de risque marché.

Travaux des Commissaires aux comptes

Dans le cadre de nos travaux, nous avons pris connaissance du processus d'élaboration et d'approbation des estimations et des hypothèses faites par votre groupe dans le cadre des tests de dépréciation. Nos travaux ont notamment consisté à :

- ◆ prendre connaissance des méthodes mises en place par la Direction pour élaborer les flux futurs de trésorerie ;
- ◆ apprécier la pertinence de l'allocation des *goodwill* et des autorisations d'exploiter aux différentes UGT ou aux groupes d'UGT ;
- ◆ analyser et apprécier le taux d'actualisation retenu par la direction en nous assurant de la pertinence des différents paramètres qui le constituent ;
- ◆ examiner les flux futurs de trésorerie retenus, au regard des données budgétaires, des résultats historiques ainsi que du contexte économique et financier dans lequel s'inscrit le groupe ;
- ◆ vérifier, par sondages, l'exactitude arithmétique des tests de dépréciation réalisés par le groupe ;
- ◆ évaluer si les informations données dans la note 2.5.5 de l'annexe aux comptes consolidés notamment en ce qui concerne les hypothèses clés et les analyses de sensibilité réalisées sont présentées de manière adéquate.

VÉRIFICATION DES INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société LNA SANTE par l'assemblée générale du 23 juin 2010 pour le cabinet IN EXTENSO AUDIT et du 03 mars 2008 pour le cabinet EXPERTISE AUDIT ADVISORY.

Au 31 décembre 2017, le cabinet IN EXTENSO AUDIT était dans la 8^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet EXPERTISE AUDIT ADVISORY dans la 11^{ème} année, dont respectivement 8 et 11 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◆ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◆ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- ◆ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Nantes et Bordeaux, le 25 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

IN EXTENSO AUDIT
Pierre ROBIN

EXPERTISE AUDIT ADVISORY
Christophe ROUSSELI

5.3 COMPTES SOCIAUX

Bilan au 31 décembre 2017

BILAN ACTIF

En euros	Montant brut	Amort. Prov.	31/12/2017	31/12/2016
Capital souscrit non appelé				
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement				
Frais de développement				
Concessions, brevets et droits similaires	6 290 624	4 446 534	1 844 090	1 664 334
Fonds commercial	51 900		51 900	51 900
Autres immobilisations incorporelles	59 741		59 741	354 375
Avances, acomptes sur immo. incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, mat. et outillage	45 117	16 159	28 958	26 212
Autres immobilisations corporelles	2 336 520	1 180 590	1 155 930	1 123 695
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes				
Immobilisations financières				
Participations par mise en équivalence				
Autres participations	199 861 394	7 720 041	192 141 353	96 790 521
Créances rattachées à des participations	85 591 046		85 591 046	97 450 030
Autres titres immobilisés				
Prêts	10 933		10 933	39 134
Autres immobilisations financières	19 269 169		19 269 169	19 083 246
ACTIF IMMOBILISÉ	313 516 443	13 363 324	300 153 120	216 583 447
Stocks et en-cours				
Matières premières, approvisionnements				
En-cours de production de biens				
En-cours de production de services				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				
Avances, acomptes versés sur commandes				
Créances				
Créances clients et comptes rattachés	1 222 047		1 222 047	1 101 390
Autres créances	124 808 345	159 140	124 649 205	136 802 814
Capital souscrit et appelé, non versé				
Divers				
Valeurs mobilières de placement	28 100 522		28 100 522	9 357 093
(Dont actions propres : 671 821)				
Disponibilités	50 620 092		50 620 092	31 016 530
Comptes de régularisation				
Charges constatées d'avance	541 849		541 849	211 375
ACTIF CIRCULANT	205 292 856	159 140	205 133 716	178 489 202
Frais d'émission d'emprunts à étaler	1 467 204		1 467 204	1 863 976
Primes de remboursement des obligations				
Écarts de conversion actif				
TOTAL GÉNÉRAL	520 276 503	13 522 464	506 754 039	396 936 625

BILAN PASSIF

<i>En euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Capital social ou individuel (dont versé : 19 411 874)	19 411 874	19 411 874
Primes d'émission, de fusion, d'apport	49 912 312	49 912 312
Écarts de réévaluation (dont écart d'équivalence)		
Réserve légale	1 794 899	1 513 760
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves réglementées		
Autres réserves (dont achat œuvres orig. artistes)	18 767 904	18 767 904
Report à nouveau	5 936 674	2 869 447
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	82 135 259	5 622 783
Subventions d'investissement		
Provisions réglementées	1 000 872	651 651
Capitaux propres	178 959 794	98 749 731
Produits des émissions de titres participatifs		
Avances conditionnées		
Autres fonds propres		
Provisions pour risques	1 129 965	170 000
Provisions pour charges		
Provisions	1 129 965	170 000
Dettes financières		
Emprunts obligataires convertibles		
Autres emprunts obligataires	52 001 427	52 001 427
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	114 408 412	132 920 313
Emprunts et dettes financières divers	120 500 214	83 694 116
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 472 916	2 989 684
Dettes fiscales et sociales	9 058 570	3 809 724
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	27 222 741	22 601 631
Comptes de régularisation		
Produits constatés d'avance		
Dettes	326 664 280	298 016 895
Écarts de conversion passif		
TOTAL GÉNÉRAL	506 754 039	396 936 625

Compte de résultat au 31 décembre 2017

En euros	31/12/2017			31/12/2016
	France	Exportation	Total	
Ventes de marchandises				
Production vendue de biens				
Production vendue de services	35 110 243	242 945	35 353 188	28 048 096
Chiffres d'affaires nets	35 110 243	242 945	35 353 188	28 048 096
Production stockée				
Production immobilisée			20 143	361 268
Subventions d'exploitation			18 272	3 878
Reprises sur dépréciations, provisions, (et amortissements), transferts de charges			231 377	301 481
Autres produits			2 366	44
Produits d'exploitation			35 625 346	28 714 766
Achats de marchandises (y compris droits de douane)				
Variation de stock (marchandises)				
Achats de matières premières et autres approvisionnements			80 966	76 376
Variation de stock (matières premières et approvisionnements)				
Autres achats et charges externes			16 890 179	13 139 452
Impôts, taxes et versements assimilés			781 792	723 858
Salaires et traitements			8 641 459	8 145 903
Charges sociales			3 691 765	3 484 277
Dotations d'exploitation :				
• Sur immobilisations : dotations aux amortissements			1 451 849	1 375 044
• Sur immobilisations : dotations aux dépréciations				
• Sur actif circulant : dotations aux dépréciations				
• Dotations aux provisions			199 620	
• Autres charges			91 589	50 249
Charges d'exploitation			31 829 218	26 995 159
Résultat d'exploitation			3 796 127	1 719 607
Opérations en commun				
Bénéfice attribué ou perte transférée				
Perte supportée ou bénéfice transféré				
Produits financiers			29 587 414	14 099 546
Produits financiers de participations			12 531 376	13 199 093
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			457 241	516 680
Autres intérêts et produits assimilés			267 942	18 531
Reprises sur provisions et transferts de charges			16 330 855	
Différences positives de change				
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				365 242

En euros	31/12/2017			31/12/2016
	France	Exportation	Total	
Charges financières			12 847 853	8 882 640
Dotations financières aux amortissements et provisions			8 950 296	3 000 000
Intérêts et charges assimilées			3 897 557	5 882 640
Différences négatives de change				
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				
Résultat financier			16 739 562	5 216 906
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS			20 535 689	6 936 512
Produits exceptionnels			142 763 433	989 614
Produits exceptionnels sur opérations de gestion				2 674
Produits exceptionnels sur opérations en capital			141 950 797	699 517
Reprises sur provisions et transferts de charges			812 636	287 422
Charges exceptionnelles			79 282 003	1 461 325
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			467	5 453
Charges exceptionnelles sur opérations en capital			78 716 180	1 021 358
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions			565 357	434 514
Résultat exceptionnel			63 481 430	(471 711)
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise			171 115	149 484
Impôts sur les bénéfices			1 710 745	692 535
TOTAL DES PRODUITS			207 976 194	43 803 925
TOTAL DES CHARGES			125 840 934	38 181 143
BÉNÉFICE OU PERTE			82 135 259	5 622 783

Annexes

1. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

1.1 Changement de dénomination

Les actionnaires de la Société Le Noble Age SA, réunis le 15 novembre 2017 en Assemblée Générale Extraordinaire, ont approuvé le changement de dénomination de la Société qui devient : LNA Santé SA. Ce changement de dénomination s'inscrit comme un véritable levier au service du projet d'entreprise répondant à toutes ses facettes :

- ◆ Une réponse à l'élargissement de l'offre de services du Groupe ;
- ◆ Une marque forte et signifiante, pour le grand public et les institutionnels ;
- ◆ Une meilleure visibilité du Groupe auprès des clients ;
- ◆ La fédération des établissements autour d'une même marque ;
- ◆ Une relation soignante/soignée mise en avant.

1.2 Restructuration juridique interne

Dans le cadre d'un projet de restructuration visant à la simplification et à la rationalisation de l'organigramme juridique du Groupe, il a été décidé de créer un pôle Long Séjour regroupant les sociétés de ce secteur sous une même structure juridique LNA Retraite, filiale détenue à 100 % par LNA Santé. Cette opération juridique d'apport de 30 titres de sociétés à LNA Retraite a été réalisée en date du 12 septembre 2017 et a généré une plus-value nette de 61 millions d'euros à la clôture comptabilisée en résultat exceptionnel.

2. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1 Principes généraux

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : continuité, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices.

Les comptes annuels ont été établis en conformité avec le règlement de l'Autorité des Normes Comptables N° 2016-07 du 4 novembre 2016 relatif au Plan comptable général.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

2.2 Présentation des comptes annuels et méthodes d'évaluation retenues

Les principales méthodes comptables utilisées sont les suivantes :

2.1.1 Immobilisations incorporelles

Les logiciels sont amortis dès leur date de mise en service, en mode linéaire sur une durée d'un an, à l'exception de l'ERP amorti sur une durée de 5 ans.

LNA Santé comptabilise les frais de développement internes liés à l'implantation d'un système informatique intégré en immobilisation incorporelles puisque la Société peut démontrer :

- ◆ La faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ;
- ◆ Sa capacité à utiliser l'immobilisation incorporelle ;
- ◆ Son intention et sa capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- ◆ Qu'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables aux dépenses de développement iront à l'entreprise ;
- ◆ La disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser l'immobilisation incorporelle ;
- ◆ Et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.

Fiscalement, les licences liées à l'ERP sont amorties sur un an et les coûts de développement sont comptabilisés en amortissement dérogatoire.

2.2.2 Immobilisations corporelles

Les règlements relatifs à la définition, l'évaluation, la comptabilisation et la dépréciation des actifs ont été appliqués depuis le 1^{er} janvier 2005 dans la Société selon la méthode rétrospective.

Dans le cadre de l'application de ces règlements, les règles mises en place au cours de l'exercice 2005 perdurent, à savoir :

- ◆ les immobilisations acquises font l'objet de décomposition dès lors que celle-ci s'avère significative. En revanche, les actifs dont les éléments constitutifs sont exploités de façon indissociable ne sont pas décomposés et donnent lieu à un seul plan d'amortissement ;
- ◆ Les amortissements sont calculés selon la durée d'utilisation des biens et des composants lorsqu'ils sont dissociés.

Au titre de l'exercice 2017, aucun changement de plan d'amortissement n'a été constaté, de même la Société n'a procédé à aucune reconsidération des décompositions effectuées en 2005.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés selon le mode linéaire en fonction des durées probables d'utilisation, à savoir :

- ◆ matériel de transport 5 ans ;
- ◆ installations générales 10 ans ;
- ◆ matériel de bureau et informatique 4 ans ;
- ◆ mobilier 8 ans.

2.2.3 Participations, titres immobilisés et créances rattachées

Les titres de participation sont comptabilisés à leur date d'entrée au prix d'acquisition ou à la valeur d'apport. Les frais d'acquisition sont enregistrés en charges et retraités fiscalement sur une durée de cinq ans.

Les autres immobilisations financières intègrent les malis de fusion affectée à des titres de participations.

Lorsque la valeur brute comptable des titres et des malis de fusion qui leur sont affectés, est supérieure à leur valeur d'utilité, laquelle est déterminée sur la base de ce que la Société accepterait de décaisser pour les obtenir, une dépréciation est constituée à hauteur de la différence.

La valeur d'utilité des titres de participation est appréciée par la direction générale du groupe, sur la base des capitaux propres de la société détenue à la clôture de l'exercice, corrigés en tenant compte des prévisions de résultats et/ou du prix de vente de l'activité exploitée, par recours préférentiel à la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés, complétée en cas de besoin par l'approche de valeur de marché.

Au 31 décembre 2017, LNA Santé a comptabilisé une dépréciation à hauteur de 8,1 millions d'euros et une reprise à hauteur de 16,3 millions d'euros ce qui porte le montant total des provisions pour dépréciation à 7,72 millions d'euros.

2.2.4 Créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Les créances sont, le cas échéant, dépréciées lorsque la valeur estimée d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances clients douteuses est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité de la société à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues lors de la transaction.

L'ancienneté des créances et un défaut de paiement au terme habituel du débiteur constituent des indicateurs de dépréciation d'une créance.

2.2.5 Actions propres

LNA Santé comptabilise les actions propres en valeur mobilière de placement à leur coût d'acquisition.

Les produits et les charges générées par les achats et ventes d'actions sont enregistrés en résultat financier.

Le nombre de titres détenus par la société LNA Santé s'élève à 26 684 actions, d'une valeur nominale de 25,18 euros, et valorisées à 671 821 euros.

Aucune dépréciation n'a été constatée à la clôture au 31 décembre 2017.

2.2.6 Provisions

Pour risques

La Société constate une provision lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis d'un tiers, que la perte ou le passif en découlant est probable et qu'elle peut être raisonnablement évaluée. Au cas où cette perte ou ce passif n'est ni probable ni ne peut être raisonnablement évalué mais demeure possible, la Société fait état d'un passif éventuel dans ses engagements.

Les provisions pour litiges sociaux sont évaluées par la direction des ressources humaines en fonction des risques encourus par la Société et de l'état d'avancement des procédures en cours.

Réglementées

Il s'agit de l'amortissement dérogatoire lié à l'achat de logiciel consistant en la mise en place du dossier de soins. La durée d'amortissement fiscal pratiquée est d'un an.

2.2.7 Dettes financières

Les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Les coûts d'émissions d'obligations et d'emprunts sont comptabilisés en charges externes puis étalés sur la durée de l'obligation en charges à répartir.

NEU CP (ex billets de trésorerie)

Les NEU CP sont émis par LNA Santé auprès de cinq agents placeurs, en fonction des demandes d'investisseurs sur le marché monétaire, pour des durées variables (entre 1 et 12 mois).

La rémunération est basée sur la base d'un taux Euribor et d'une marge liée à la maturité du placement.

Les NEU CP ont pour objectif le financement des en-cours de travaux et actifs immobiliers destinés à être cédés.

L'émission totale ne peut excéder 120 millions d'euros correspondant au plafond enregistré auprès de la Banque de France.

Au 31 décembre 2017, l'en-cours était de 120 millions d'euros.

Crédit syndiqué

Le crédit syndiqué finance les opérations d'acquisitions et couvre le programme d'émission de NEU CP contre le risque de liquidité.

Il consiste en un engagement signé avec 11 partenaires bancaires portant sur une enveloppe de 149,4 millions d'euros, répartie entre eux.

Les tirages sont effectués en fonction des besoins pour une durée déterminée (1 mois, 3 mois ou 6 mois).

Au 31 décembre 2017, l'en-cours était de 55 millions d'euros.

Dettes obligataires Euro PP

Il s'agit d'une souche de 51,2 millions d'euros, au format non coté Euro PP à échéance le 31 juillet 2022 et au taux de 3,686 %, qui finance les autorisations d'exploiter des établissements une fois restructurés.

2.2.8 Instruments financiers dérivés

Pour couvrir le risque de taux d'intérêt lié à sa dette financière à taux variable, LNA Santé utilise des instruments financiers dérivés d'échange de taux d'intérêt (*swaps*).

L'objectif de ces transactions est de transformer le taux variable de la dette en taux fixe et d'encadrer le risque de taux en fonction des anticipations de leur évolution. Cette politique, suivie de manière dynamique, peut donner lieu, en cours d'exercice, en fonction de l'évolution des taux de marchés, à des ajustements dans les positions de couverture.

Le règlement n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture est d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017.

L'application du règlement n° 2015-05 impacte rétrospectivement le traitement comptable des instruments financiers à terme et opérations de couverture. Toutefois, l'application du règlement n'impacte pas les comptes de LNA Santé à l'ouverture, considérant que l'ensemble des instruments financiers répondaient aux critères de la comptabilité de couverture.

Les instruments dérivés de taux de la Société s'analysent ainsi :

En milliers d'euros	Montant couvert au 31/12/2017	Échéancier			Valeur de marché au 31/12/2017
		À 1 an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	
Dérivés qualifiés de couverture	12 937		6 059	6 878	(367)
Positions ouvertes isolées	80 000		80 000		(849)
DÉRIVÉS DE TAUX	92 937		86 059	6 878	(1 216)

2.2.9 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond à la facturation des mandats de gestion et de redevance de marque aux sociétés d'exploitation, de mandats d'assistance technique immobilière et également de facturation de frais et de locations immobilières.

2.2.10 Résultat financier

La société détient les titres de sociétés en nom collectif ayant pour objet principalement de la promotion immobilière. Les résultats de ces sociétés sont comptabilisés en résultat financier sur le même exercice que celui de constatation des produits et des charges d'activité immobilière.

2.2.11 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel comprend les produits et charges résultant d'opérations ou d'événements clairement distincts des activités ordinaires de la société et qui ne sont pas, de fait, censés se reproduire de manière fréquente ou régulière.

Le résultat exceptionnel de la période intègre l'effet de l'apport des 30 sociétés à LNA Retraite.

Conformément à l'article 1586 ter du CGI, la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) correspond à la valeur ajoutée produite par l'entreprise au cours d'une période de référence en appliquant un taux qui dépend du chiffre d'affaires. En principe, le chiffre d'affaires déterminant ce taux s'apprécie au niveau de chaque entreprise.

Toutefois, dans un groupe intégré fiscalement, la loi prévoyait que le chiffre d'affaires à retenir pour le calcul de la CVAE s'entendait de la somme des chiffres d'affaires de chaque société du groupe. Le Conseil constitutionnel (QPC 2017-629 du 19 mai 2017) a déclaré cette mesure contraire à la Constitution. La société LNA Santé a demandé la restitution de la CVAE auprès de l'Administration fiscale pour les années 2015, 2016 et 2017. Le produit à recevoir ainsi que les intérêts moratoires sont présentés en « Autres produits exceptionnels », pour un montant de 30 490 euros.

Les dérivés de taux qui sont qualifiés de couverture sont enregistrés *pro rata temporis* sur la durée des contrats, sans effet sur la valeur nominale de la dette financière dont le taux est couvert. Les dérivés de taux qui ne sont pas qualifiés de couverture (positions ouvertes isolées) sont réévalués à leur valeur de marché à la date de clôture et figurent au bilan. Les gains non réalisés résultant de cette réévaluation sont différés et les pertes latentes font l'objet d'une provision pour risque à due concurrence.

2.2.12 Impôt société et intégration fiscale

La société LNA Santé est la société mère d'un périmètre de 43 sociétés membres au 31 décembre 2017. À ce titre, chaque société membre comptabilise l'impôt société selon les règles de droit commun telles qu'elles s'appliqueraient en l'absence d'intégration.

À la clôture d'un exercice, la société membre dont le résultat fiscal serait déficitaire ne serait titulaire à raison de cette situation d'aucune créance sur la société LNA Santé. En revanche, la société LNA Santé comptabilise une créance d'impôt liée à ces déficits. Au 31 décembre 2017, la créance de la société LNA Santé à l'égard des membres s'élève à 6 374 225 euros.

Les économies d'impôt réalisées par le Groupe, non liées aux déficits et aux moins-values, restent acquises à la société LNA Santé.

L'impôt sur les sociétés s'élève à 1 710 745 euros et se répartit ainsi :

- ◆ en propre : un crédit d'impôt de 143 448 euros (25 833 euros de crédit d'impôt famille et 117 615 euros de crédit d'impôt mécénat) ;
- ◆ dans le groupe fiscal : l'impôt de 1 744 105 euros ;
- ◆ la contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés est de 153 093 euros ;
- ◆ régularisation de la contribution additionnelle à IS sur les montants distribués de - 43 005 euros.

Suite à la décision de la CJUE du 17 mai 2017, suivie de la décision du Conseil constitutionnel du 6 octobre 2017, la société LNA Santé a demandé la restitution de la contribution de 3 % sur les revenus distribués auprès de l'Administration fiscale pour les années 2015, 2016 et 2017. Elle a comptabilisé dans ses comptes le produit à recevoir au crédit du compte 695 210 Contributions additionnelles à l'IS sur les montants distribués pour un montant total de 111 238 euros.

3. AUTRES INFORMATIONS

3.1 Engagements de retraite

Les engagements de la Société en matière d'indemnités de départ à la retraite de ses salariés sont mentionnés en engagements financiers donnés.

L'évaluation des engagements de départ à la retraite s'effectue de façon prospective sur la base des hypothèses suivantes :

Indicateurs	31/12/2017	31/12/2016
Taux d'actualisation	1,22 %	1,50 %
Évolution des salaires	5 %	5 %
Table de mortalité	INSEE 2017	INSEE 2015
Âge de départ	65 ans	65 ans
Taux de charges sociales	50 %	50 %
Modalités de départ	Volontaire	Volontaire

3.2 CICE

Conformément à la note d'information de l'ANC en date du 28 février 2013, le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi est comptabilisé en diminution des charges sociales de personnel.

Le CICE, au titre de l'exercice 2017, s'élève à 219 167 euros. Il a pour objet le financement de l'amélioration de la compétitivité des entreprises. À cet effet, il est utilisé au financement des efforts de l'entreprise en matière :

- ◆ d'investissements immobiliers et médicaux ;
- ◆ d'innovation de l'offre de services ;
- ◆ de formation pour maintenir la qualité de prise en charge et s'adapter aux évolutions ;
- ◆ de recrutement.

3.3 Attribution gratuites d'actions

Suite à l'assemblée générale mixte en date du 22 juin 2016, le conseil d'administration a décidé, lors de la réunion en date du 13 décembre 2017, de procéder à l'attribution de 18 000 actions gratuites existantes ou à émettre au profit de trois dirigeants mandataires sociaux en fonction de leur présence.

Une provision pour risques et charges a été comptabilisée à hauteur de 199 milliers d'euros correspondant aux cotisations patronales :

- ◆ Valeur des actions retenue : 55,45 ;
- ◆ Nombre d'actions attribué : 18 000.

3.4 Consolidation

La société anonyme LNA Santé est une entreprise domiciliée en France dont le siège social est situé à Vertou (44) au 7 boulevard Auguste Priou et inscrite au RCS sous le numéro 388 359 531. La société LNA Santé SA est la société mère consolidante du Groupe LNA Santé. Les états financiers consolidés du Groupe sont disponibles et consultables sur le site internet : <http://www.lna-sante.com>

4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 22 janvier dernier, LNA Santé a renégocié son crédit-syndiqué RCF avec les banques partenaires du pool depuis juillet 2015. Cet aménagement mené avec succès prévoit une baisse sensible de la marge de crédit, une augmentation de 50 millions d'euros des engagements à 200 millions d'euros et une extension de la maturité du financement avec une option de deux ans supplémentaires, soit une durée pouvant être portée à 7 ans (janvier 2025). Cette opération, outre son impact positif sur le coût de l'endettement, sécurise le financement du développement en amont du plan stratégique Grandir Ensemble 2022. Elle offre au Groupe du temps et des moyens pour conduire le déploiement de sa stratégie de recomposition de l'offre de soins sur les territoires de santé. Elle souligne la confiance renforcée des partenaires bancaires dans le projet d'entreprise et la signature crédit de LNA Santé.

Principaux postes du bilan et de compte de résultat

IMMOBILISATIONS

En euros	Au 31/12/2016	Acquisitions/ apports	Virements de poste à poste et corrections +/-	Cessions	Au 31/12/2017
Frais d'établissement et de développement					
Autres postes d'immobilisations incorporelles	5 939 794	826 913		364 441	6 402 265
Immobilisations incorporelles	5 939 794	826 913		364 441	6 402 265
Terrains					
Constructions sur sol propre					
Constructions sur sol d'autrui					
Constructions installations, agencements					
Installations techniques, matériels et outillages	35 986	9 131			45 117
Installations générales et agencements	322 597	14 233			336 829
Matériel de transport	14 899	1 317		251	15 966
Matériel de bureau et informatique, mobilier	2 191 023	358 566		565 864	1 983 725
Emballages récupérables et divers					
Immobilisations corporelles	2 564 505	383 247		566 115	2 381 636
Autres participations	210 787 051	181 387 110	420 000	106 301 722	285 452 440
Prêts et autres immobilisations financières	19 122 380	267 343	64 118	45 503	19 280 102
Immobilisations financières	229 909 431	181 654 453	484 118	106 347 225	304 732 542
TOTAL GÉNÉRAL	238 413 730	182 864 612	484 118	107 277 781	313 516 443

AMORTISSEMENTS

En euros	Au 31/12/2016	Dotations	Reprises	Au 31/12/2017
Frais d'établissement et de développement				
Autres immobilisations incorporelles	3 869 185	711 404	134 055	4 446 534
Immobilisations incorporelles	3 869 185	711 404	134 055	4 446 534
Terrains				
Constructions				
Installations générales et agencements	91 830	34 089		125 918
Installations techniques, matériels et outillages	9 774	6 385		16 159
Matériel de transport	3 092	5 356	251	8 198
Matériel de bureau informatique, mobilier	1 309 902	297 843	561 271	1 046 474
Emballages récupérables et divers				
Immobilisations corporelles	1 414 598	343 673	561 522	1 196 749
TOTAL GÉNÉRAL	5 283 783	1 055 077	695 577	5 643 283

VENTILATION DES MOUVEMENTS AFFECTANT LA PROVISION POUR AMORTISSEMENTS DÉROGATOIRES

	Dotations	Reprises	Mouvements amortissements fin exercice
	Différentiel de durée et autres	Différentiel de durée et autres	
Autres immobilisations incorporelles	565 357	216 136	349 221
TOTAL	565 357	216 136	349 221

CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES

En euros	Au 31/12/2016	Augmentations	Dotations	Au 31/12/2017
Frais d'émission d'emprunts à étaler	1 863 976		396 772	1 467 204
TOTAL	1 863 976		396 772	1 467 204

PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

En euros	Au 31/12/2016	Dotations	Reprises	Au 31/12/2017
Amortissements dérogatoires	651 651	565 357	216 136	1 000 872
Provisions réglementées	651 651	565 357	216 136	1 000 872
Provisions pour litiges	170 000		89 055	80 945
Autres provisions pour risques et charges		1 049 020		1 049 020
Provisions risques et charges	170 000	1 049 020	89 055	1 129 965
Dépréciations titres de participations	15 950 000	8 100 896	16 330 855	7 720 041
Dépréciations autres immob. Financières	596 500		596 500	
Autres dépréciations	159 140			159 140
Dépréciations	16 705 640	8 100 896	16 927 355	7 879 181
TOTAL GÉNÉRAL	17 527 291	9 715 273	17 232 546	10 010 018
Dotations et reprises d'exploitation		199 620	89 055	
Dotations et reprises financières		8 950 296	16 330 855	
Dotations et reprises exceptionnelles		565 357	812 636	

La reprise de la provision pour litiges correspond à une provision non utilisée.

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

Les créances détenues par la Société s'élèvent à 231 443 389 euros en valeur brute au 31 décembre 2017 et se décomposent comme suit :

En euros	Montant Brut	À un an au plus	À plus d'un an
Actif immobilisé	104 871 148	9 943 728	94 927 419
Créances rattachées à des participations	85 591 046	9 762 357	75 828 689
Prêts	10 933	10 731	202
Autres immobilisations financières	19 269 169	170 640	19 098 528
Actif circulant	126 572 241	126 572 241	
Clients	1 222 047	1 222 047	
Personnel et comptes rattachés	910	910	
Organismes sociaux	4 338	4 338	
État : impôts et taxes diverses	1 539 302	1 539 302	
Groupe et associés	123 002 224	123 002 224	
Débiteurs divers	261 571	261 571	
Charges constatées d'avance	541 849	541 849	
TOTAL	231 443 389	136 515 970	94 927 419
Montants des prêts accordés en cours d'exercice	17 200		
Montant des remboursements obtenus en cours d'exercice	45 306		

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

En euros	Montant brut fin ex.	Moins d'1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles				
Autres emprunts obligataires	52 001 427	801 427	51 200 000	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit :				
• à 1 an maximum à l'origine	18 270 531	18 270 531		
• à plus d'1 an à l'origine	96 137 881	53 062 528	36 966 028	6 109 325
Emprunts et dettes financières divers	120 500 214	120 500 214		
Fournisseurs et comptes rattachés	3 472 916	3 472 916		
Personnel et comptes rattachés	1 470 689	1 470 689		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 666 992	1 666 992		
État et autres collectivités publiques :				
Impôts sur les bénéfiques	4 482 716	4 482 716		
Taxe sur la valeur ajoutée	1 239 015	1 239 015		
Obligations cautionnées				
Autres impôts et comptes rattachés	199 158	199 158		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Groupe et associés	20 841 733	20 841 733		
Autres dettes	6 381 009	6 785	6 374 224	
Dettes rep.de titres emp. ou remis en garantie				
Produits constatés d'avance				
TOTAL	326 664 280	226 014 703	94 540 252	6 109 325
Emprunts souscrits en cours d'exercice	77 006 000			
Emprunts remboursés en cours d'exercice	55 838 405			

CHARGES À PAYER

Le montant des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan s'élève à :

En euros	31/12/2017	31/12/2016	Écart
Emprunts et dettes financières	817 996	824 594	(6 598)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	937 553	939 012	(1 459)
Autres dettes	-	105 256	(105 256)
Dettes fiscales et sociales	2 436 990	1 948 389	488 601
Intérêts courus sur découvert	496 818	419 291	77 527
TOTAL	4 689 357	4 236 542	452 815

PRODUITS À RECEVOIR

Le montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan s'élève à :

En euros	31/12/2017	31/12/2016	Écart
Intérêts courus sur créances	110 016	45 945	64 071
Clients - Factures à établir	832 216	249 485	582 731
État - Produits à recevoir	339 091	169 112	169 979
Autres créances	192 402	171 594	20 808
Intérêts courus sur compte courant	51 779	175 647	(123 868)
Intérêts courus sur CAT, compte rémunéré, retenue de garantie	168 820	110 787	58 033
TOTAL	1 694 324	922 570	771 754

COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Catégories de titres	Nombre de titres à l'ouverture de l'exercice	Variation de l'exercice	Nombre de titres à la clôture de l'exercice
Actions ordinaires	6 527 797	556 316	7 084 113
Actions sans droit de vote	25 685	999	26 684
Actions à droit de vote double	3 152 455	(557 315)	2 595 140
Nombre d'actions total	9 705 937	-	9 705 937

Valeur nominale en euros de l'action : 200

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En euros

Situation à l'ouverture de l'exercice	Solde	
Capitaux propres avant distributions sur résultats antérieurs	98 749 731	
Distributions sur résultats antérieurs	2 274 417	
Capitaux propres après distributions sur résultats antérieurs	96 475 314	
Variations en cours d'exercice	En moins	En plus
Variations du capital		
Variations des primes liées au capital		
Variations des réserves		
Variations des subventions d'investissement		
Variations des provisions réglementées	216 136	565 357
Autres variations		
Résultat de l'exercice		82 135 259
Solde		82 484 480
Situation à la clôture de l'exercice	Solde	
Capitaux propres avant répartition	178 959 794	

VENTILATION DU MONTANT DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2017 se ventile de la façon suivante :

En euros	Chiffre d'affaires			Total 31/12/2016	%
	France	Export	Total 31/12/2017		
Mandats de gestion et redevances de marque	26 841 309	120 900	26 962 209	21 721 531	24,13
Contrats assistance maîtrise d'ouvrage	836 075		836 075	910 941	(8,22)
Locations immobilières	5 040 952		5 040 952	2 614 393	92,82
Produits divers	2 391 908	122 045	2 513 953	2 801 231	(10,26)
TOTAL	35 110 243	242 945	35 353 188	28 048 095	26,04

TRANSFERT DE CHARGES

En euros	Montant
Prévoyance salariés	29 863
Avantage en nature	87 356
Sinistres véhicules et mobiliers	12 679
Formations salariés - remboursement organisme de formation	12 425
TOTAL	142 323

RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier de l'exercice s'élève à 16 739 561 € et s'analyse de la façon suivante :

En euros	Exercice 31/12/2017	Exercice 31/12/2016
Produits financiers	29 587 414	14 099 546
Dividendes	8 480 664	8 339 728
Produits financiers sur comptes courants	218 602	208 192
Autres intérêts et produits assimilés	276 712	365 242
Revenus sur prêts intragroupe	448 472	516 375
Résultat (produits) des foncières	3 832 109	4 651 173
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		18 835
Reprises sur provisions pour dépréciations des titres	16 330 855	
Charges financières	12 847 852	8 882 641
Provisions pour dépréciation de titres	8 100 896	3 000 000
Intérêts sur dettes bancaires et autres dettes	2 923 873	4 051 594
Charges financières sur prêts intragroupe	5 657	11 421
Charges financières sur comptes courants	13 350	12 856
Charges nettes sur instruments financiers	563 167	434 354
Résultat (charges) des foncières	391 509	1 372 416
Dotations aux provisions pour risques et charges financières	849 400	
RÉSULTAT FINANCIER	16 739 561	5 216 905

RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'exercice s'élève à 63 481 430 euros et s'analyse de la façon suivante :

Rubriques	Exercice 31/12/2017	Exercice 31/12/2016
Produits exceptionnels	142 763 433	989 614
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		2 674
Cessions immobilisations incorporelles		686 818
Cessions immobilisations corporelles	14 000	12 700
Cessions immobilisations financières	141 895 203	
Autres produits exceptionnels	41 594	
Reprises amortissements dérogatoires	216 136	287 422
Reprises dépréciations exceptionnelles	596 500	
Charges exceptionnelles	79 282 003	1 461 325
Amendes et pénalités	467	5 419
Autres charges exceptionnelles sur opérations de gestion		35
VNC Immobilisations incorporelles	230 386	811 548
VNC Immobilisations corporelles	4 593	1 315
VNC Immobilisations financières	78 481 200	206 994
Autres charges exceptionnelles		1 500
Amortissements dérogatoires	565 357	434 514
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	63 481 430	471 711

RÉPARTITION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

En euros	Résultat avant impôt	Impôt dû	Résultat net après impôt
Résultat courant	20 535 689	7 368 637	13 167 052
Résultat exceptionnel à court terme	63 481 430	(5 620 318)	69 101 748
Participation des salariés	(171 115)	(37 574)	(133 541)
RÉSULTAT COMPTABLE	83 846 004	1 710 745	82 135 259

SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE ET LATENTE

En euros	Montant
Impôt dû sur	
• Provisions réglementaires :	
• Provisions pour hausse de prix	
• Provisions pour fluctuation des cours	
• Provisions pour investissements	
• Amortissements dérogatoires	333 624
Subventions d'investissement	
Total accroissements	333 624
Impôt payé d'avance sur	
Charges non déductibles temporairement (à déduire l'année suivante) :	
• Congés payés	
• Participation des salariés	50 545
• Autres	75 260
À déduire ultérieurement :	
• Provisions pour propre assureur	
• Autres	255 371
Total allègements	381 176
SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE NETTE	(47 552)
Impôt dû sur	
• Plus-values différées	14 581 810
Crédit à imputer sur	
• Déficit reportables	
• Moins-values à long terme	
SITUATION FISCALE LATENTE NETTE	14 581 810

Engagements financiers

ENGAGEMENTS DONNÉS

Catégories d'engagements	Total	Au profit de	
		Filiales	Autres
Nantissement de titres	10 142 084		10 142 084
Nantissement de fonds de commerce	246 088		246 088
Cautions données sur montants initiaux des emprunts	24 268 879		24 268 879
Cautions données sur prêts promoteur	12 700 000		12 700 000
Cautions bancaires aux propriétaires immobiliers	56 500		56 500
Cautions données aux propriétaires immobiliers pour le compte des filiales	9 752 676	9 752 676	
Cautions données aux banques pour le compte des filiales	1 414 513	1 414 513	
Engagements contractuels pour acquisition immobilisations incorporelles	363 962		363 962
Engagements contractuels pour acquisition immobilisations corporelles	2 350 000		2 350 000
Engagements contractuels pour acquisition immobilisations financières	1 700 052		1 700 052
Promesse de foncier	80 000		80 000
Redevances de crédit bail	417 216		417 216
Intérêts sur emprunts	11 029 239		11 029 239
Engagements en matière de pension	925 814		925 814
TOTAL	75 447 023	11 167 189	64 279 834

ENGAGEMENTS REÇUS

Catégories d'engagements	Total	Au profit de	
		Filiales	Autres
Crédit Corporate - Part RCF non utilisé	94 400 000		94 400 000
Cautions bancaires reçues au profit d'un tiers	80 000		80 000
Cautions bancaires reçues au profit des propriétaires immobiliers	56 500		56 500
TOTAL	94 536 500		94 536 500

ENGAGEMENTS DE CRÉDIT-BAIL

En euros	Terrains	Matériel	Autres	Total
	Constructions	outillage	immobilisations	
Valeur d'origine		69 651	630 405	700 056
Amortissements				
Cumul exercices antérieurs		35 986	211 386	247 372
Exercice en cours		13 930	121 998	135 928
TOTAL		49 916	333 384	383 300
Valeur nette		19 735	297 021	316 756
Redevances payées				
Cumul exercices antérieurs		38 372	228 287	266 659
Exercice en cours		14 825	130 065	144 890
TOTAL		53 197	358 352	411 549
Redevances à payer				
À un an au plus			116 483	116 483
À plus d'un an et moins de cinq ans			196 854	196 854
À plus de cinq ans				
TOTAL			313 337	313 337
Valeur résiduelle			103 879	103 879
Montant pris en charge ds exerce.		14 825	140 944	155 769

EFFECTIF MOYEN DU PERSONNEL SALARIÉ

En 2017, l'effectif moyen du personnel s'analyse comme suit :

Effectifs	Personnel salarié
Vertou - Boulevard Auguste Priou - Cadres	110
Vertou - Boulevard Auguste Priou - Agents de maîtrise	3
Vertou - Boulevard Auguste Priou - Techniciens	41
Vertou - Boulevard Auguste Priou - Employés	11
TOTAL	165

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

En euros	Total dirigeants	Organes		
		Administration	Direction	Surveillance
Engagements financiers				
Engagements de retraite				
Avances et crédits alloués				
Rémunérations allouées	505 801		505 801	

Liste des filiales et des participations

INFORMATIONS FINANCIÈRES	Capital	Capitaux propres	Quote-Part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Chiffre d'affaire HT du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
				Brute	Nette				
1. Filiales (détenues à plus de 50 %)									
BIAGIS	7 500	68 948	100	7 500	7 500		301 853	165 343	
LES OISEAUX	200 000	711 760	100	8 173 756	1 123 756		4 213 889	(638 408)	
INSTITUT DE DIABÉTOLOGIE ET NUTRITION DU CENTRE	110 580	1 601 766	100	2 515 520	2 515 520	280 000	7 348 879	757 869	
CLINIQUE KERLÉNA	131 040	(192 880)	99	8 807 598	8 807 598		7 979 927	(20 618)	
CLINIQUE DE BAZINCOURT	38 112	243 336	100	7 462 430	7 462 430		10 952 070	(197 890)	
LNA RETRAITE	119 132 240	153 080 926	100	153 155 626	153 155 626	18 692 553	65 009 927	9 402 897	
LNA ES	5 581 177	71 446 979	78	2 835 573	2 835 573	36 130 940	85 911 474	5 556 956	2 151 231
LNA BELGIQUE	480 000	(428 480)	100	479 900	479 900	1 360 251	1 043 414	(662 077)	
FONCIÈRE GNA	7 700	712 653	100	7 700	7 700		8 179 309	303 822	
MF BANDOL 83	100	36 245	99	99	99	35 783	21 337	36 145	
MÉDICA FONCIÈRE 83	7 700	6 510	99	19 311	19 311		1 440	(1 337)	
MF YERRES 91	100	(160)	99	99	99		6 031 952	(260)	
MF COURBEVOIE 92	100	(4 294)	99	99	99		2 479 175	(4 394)	
MF TOULON 83	100	388 741	99	99	99	384 755	8 791 465	388 641	
MF MAINVILLIERS 28	100	596 127	99	99	99	590 066	2 940 822	596 027	
MF AMIENS 80	100	100	99	99	99				
MF CHATOU 78	100	198 039	99	99	99	195 959	9 772 078	197 939	
MF IMR 93	100	100	99	99	99				
MF MARTIGUES 13	100	(4 985)	99	99	99			(5 085)	
MÉDICA SERRIS 77	100	10 963	99	99	99	10 754	3 105	10 863	
MF VERTOU 44120	100	(3 403)	99	99	99			(3 503)	
MÉDICA FONCIÈRE 06	7 500	(35 540)	99	7 425	7 425		200 000	(40 743)	
MÉDICA FONCIÈRE LA CELLE 78	100	(2 840)	99	99	99			(2 940)	
MÉDICA FONCIÈRE BRETEUIL	100	(2 224)	99	99	99		5 000	(2 324)	
MÉDICA FONCIÈRE LMB 41	100	(15 450)	99	99	99			(15 550)	
MÉDICA FONCIÈRE D'ÉPINAY	1 046 400	20 442 736	100	9 711 761	9 711 761		96 820	620 239	50 227

INFORMATIONS FINANCIÈRES	Capital	Capitaux propres	Quote-Part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Chiffre d'affaire HT du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
				Brute	Nette				
FILIALES ET PARTICIPATIONS									
MF 72 MONTHÉARD	100	29 581	99	99	99	29 187		29 481	
MF VILLENAVE 33	100	15 619	99	99	99	15 364		15 519	
MF ST-ROGATIEN 17	100	(6 721)	99	99	99			(6 821)	
MF MONTLOUIS 37	100	54 658	99	99	99	54 013		54 558	
MF BELZ 56	100	176 920	99	99	99	175 052	906 570	176 820	
MF 11 NARBONNE	100	18 771	99	99	99	18 484	1 064 960	18 671	
MF FALICONNIÈRE 061	100	116 039	99	99	99	114 779	13 690	115 939	
MF 77 LA FERTÉ	100	(4 703)	99	99	99			(4 803)	
MF BREST 29	100	498 016	99	99	99	492 937	6 730 038	497 916	
MF THEIX 56	100	(21 812)	99	99	99		65 384	(21 912)	
MF CHAVANNE 42	100	(178 564)	99	99	99		24 444	(178 664)	
MF KERLENA	100	(2 253)	99	99	99		1 240	(2 353)	
MF BAZINCOURT 78	100	(62 111)	99	99	99			(62 211)	
MRLB	1 000	865 566	100	3 749 682	3 749 682		360 817	89 920	
MF TALENCE 33	100	202 356	99	99	99	200 234	157 056	202 256	
MF ENNERY 95	100	738 743	99	99	99	731 257	18 699 166	738 643	
MF LA SEYNE 83	100	(10 966)	99	99	99			(11 066)	
MF LANDERNEAU 29	100	100	90	90	90				
LNA SERVICES	7 700	289 994	51	3 927	3 927		1 669 327	129 746	51 012
LNA TRAVAUX	10 000	30 374	100	10 000	10 000		3 633 743	22 161	
MF 49 LA PLESSE	100	(9 416)	99	99	99			(9 516)	
MF ST MAUR 94	100	(199)	99	99	99		3 888 712	(299)	
FONCIÈRE SSR IMB	100	(3 810)	99	99	99			(3 910)	
SCI DE LA PRINCESSE	1 000	(95 839)	99	164 041			27 573	(75 747)	
MF VANNES 56	100	791 492	99	99	99	783 478	17 588 423	791 392	
MF ACHÈRES 78	100	100	99	99	99				
MF PESSAC 33	100	(2 483)	99	99	99			(2 583)	
MF LATRESNE 33	100	100	99	99	99				
IMMOBILIÈRE DE LA FONTENELLE	50 000	(33 695)	100	50 000			819 460	25 224	
MF 44	100	(11 025)	99	99	99		2 070	(11 125)	
MÉDICA FONCIÈRE MARSEILLE 131	100	(3 943)	99	99	99			(4 043)	
GRIBOUILLAGE	590 330	1 134	63	456 000			96 199	(358 579)	
LNA ACHATS	1 000	1 062 339	100	1 000	1 000	200 000	3 913 850	351 468	300 000
LNA 2	7 500	(2 879)	100	7 500	7 500			(1 727)	
LE NOBLE AGE SANTÉ 44	1 000	(11 308)	100	1 000	1 000			(1 639)	
LNA 3	7 500	(2 390)	100	7 500	7 500			(1 696)	
LNA 7	7 500	4 613	100	7 500	7 500			(1 352)	
2. Filiales détenues à moins de 50 %									
LA CHÉZALIÈRE	230 198	981 650	20	266 249	266 249	405 306	4 883 769	516 136	70 472
LE CLOS CHAMPIROL	59 311	5 501 181	11	1 948 838	1 948 838	1 350 000	17 698 920	714 469	76 995

Parties liées

PARTIES LIÉES

Les transactions et les soldes entre la Société et les parties liées sont détaillés ci-dessous :

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2017	31/12/2016
Charges		
Assistance technique et mandat de vente	12	26
Produits		
Mandat d'assistance gestion	4	6
Autres produits	4	3
Bilan		
Clients	1	
Comptes courants	34	1 529

5.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX

Exercice clos le 31 Décembre 2017

À l'assemblée générale des actionnaires de la société LNA SANTÉ,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société LNA SANTÉ relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie «Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels» du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 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 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation et créances rattachées

Risque identifié :

Les titres de participation et créances rattachées, figurant au bilan au 31 décembre 2017 pour respectivement des montants nets de 192.1 et 85.6 millions d'euros, représentent deux des postes les plus importants du bilan.

Les titres de participation sont comptabilisés à leur date d'entrée au prix d'acquisition ou à la valeur d'apport, puis le cas échéant, dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité représentant ce que la société accepterait de décaisser pour les obtenir si elle avait à les acquérir.

Comme indiqué dans la note 2.3 de l'annexe, la valeur d'utilité est appréciée par la Direction générale du groupe sur la base des capitaux propres à la clôture de l'exercice des entités concernées, corrigés en tenant compte des prévisions de résultats et/ou du prix de vente de l'activité exploitée, par recours préférentiel à la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés, complétée en cas de besoin par l'approche de valeur de marché en fonction de leurs perspectives de développement et de résultats.

Par ailleurs, les créances rattachées aux titres de participation peuvent également faire l'objet d'une dépréciation si, sur la base de ces analyses, leur caractère recouvrable était remis en cause.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres et du caractère recouvrable des créances rattachées requiert l'exercice du jugement de la Direction en ce qui concerne les flux de trésorerie futurs, les hypothèses de croissance du chiffre d'affaires et le taux d'actualisation.

Du fait des incertitudes inhérentes à certains éléments et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions, nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation et des créances rattachées constituait un point clé de l'audit.

Travaux des Commissaires aux comptes

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :

- ◆ prendre connaissance des méthodes mises en place par la Direction pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation ;
- ◆ vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités qui, par ailleurs, ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques ;
- ◆ comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés ;
- ◆ examiner les flux futurs de trésorerie retenus par la Direction, au regard des données budgétaires, des résultats historiques ainsi que du contexte économique et financier dans lequel s'inscrit le groupe ;
- ◆ analyser et apprécier le taux d'actualisation retenu par la Direction en nous assurant de la pertinence des différents paramètres qui le constituent ;

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté également à apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation.

VÉRIFICATION DU RAPPORT DE GESTION ET DES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société LNA SANTE par l'assemblée générale du 23 juin 2010 pour le cabinet IN EXTENSO AUDIT et du 03 mars 2008 pour le cabinet EXPERTISE AUDIT ADVISORY.

Au 31 Décembre 2017, le cabinet IN EXTENSO AUDIT était dans la 8^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet EXPERTISE AUDIT ADVISORY dans la 11^{ème} année, dont respectivement 8 et 11 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◆ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◆ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Nantes et Bordeaux, le 25 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

IN EXTENSO AUDIT

Pierre ROBIN

EXPERTISE AUDIT ADVISORY

Christophe ROUSSELI

Informations sur la Société et son capital

6

6.1	Informations sur la Société	234		
6.1.1	Raison sociale et nom commercial de la Société	234	6.3.6	Valeurs mobilières complexes 242
6.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	234	6.3.7	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libérée, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital 242
6.1.3	Date de constitution et durée	234	6.3.8	Options ou accords portant sur le capital de la Société 242
6.1.4	Siège social de la Société, forme juridique, législation régissant ses activités	234	6.4	Principaux actionnaires 243
6.2	Actes constitutifs et statuts	235	6.4.1	Répartition du capital et des droits de vote 243
6.2.1	Objet social (article 3 des statuts)	235	6.4.2	Actionnaires significatifs non représentés au conseil d'administration 244
6.2.2	Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction	235	6.4.3	Droits de vote des principaux actionnaires 244
6.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société	237	6.4.4	Contrôle du Groupe 244
6.2.4	Modalités de modification des droits des actionnaires	238	6.4.5	Accords pouvant entraîner un changement de contrôle 245
6.2.5	Assemblées générales d'actionnaires	238	6.4.6	État des nantissements d'actions SA LNA Santé 245
6.2.6	Dispositions permettant de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle	239	6.5	Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les dirigeants et certains salariés du Groupe 246
6.2.7	Franchissements de seuils statutaires (article 8.2 des statuts)	239	6.5.1	Participations et stock-options des administrateurs et dirigeants 246
6.2.8	Stipulations particulières régissant les augmentations de capital	239	6.5.2	Participation des salariés dans le capital du Groupe 246
6.3	Informations sur le capital social	240	6.6	Politique de distribution des dividendes 247
6.3.1	Montant et évolution du capital social	240	6.7	Principales opérations avec les apparentés 248
6.3.2	Capital autorisé non émis en totalité	241	6.7.1	Informations financières relatives aux parties liées 248
6.3.3	Capital potentiel	241	6.7.2	Informations complémentaires 248
6.3.4	Titres non représentatifs du capital	241		
6.3.5	Opérations de la Société sur ses propres actions (programme de rachat de titres - article L.225-211 du code de commerce)	241		

6.1 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

6.1.1 Raison sociale et nom commercial de la Société

La dénomination sociale de la Société est « LNA Santé ».

6.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement de la Société

La Société est enregistrée sous le numéro 388 359 531 RCS NANTES.

6.1.3 Date de constitution et durée

La Société a été constituée sous la forme d'une société anonyme à conseil d'administration en septembre 1992 pour une durée de 99 années venant à expiration le 1^{er} septembre 2091.

6.1.4 Siège social de la Société, forme juridique, législation régissant ses activités

La Société est une société anonyme à conseil d'administration de droit français. Son fonctionnement, sa gestion et son administration sont principalement soumis aux dispositions des articles L. 225-1 et suivants du Code de commerce.

Le siège social de la Société est situé 7 boulevard Auguste-Priou à Vertou (44120).

Le numéro de téléphone de la Société est le 02 40 16 01 61 et l'adresse du site web est www.lna-sante.com.

6.2 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

6.2.1 Objet social (article 3 des statuts)

La Société a pour objet la gestion et l'exploitation de maisons de retraite ou résidences médicalisées pour personnes valides, semi-dépendantes ou dépendantes, de cliniques de soins de suite ou de centres de rééducation, de centres pour handicapés et handicapés vieillissants, de services à la personne en général.

Pour réaliser l'objet social ainsi défini, la Société peut :

- ◆ créer, acquérir, vendre, échanger, prendre ou donner à bail, avec ou sans promesse de vente, gérer et exploiter, directement ou indirectement, tous établissements industriels et commerciaux, toutes usines, tous chantiers et locaux quelconques, tous objets mobiliers et matériel ;
- ◆ obtenir et acquérir tous brevets, licences, procédés et marques de fabrique, les exploiter, céder ou apporter, concéder toutes licences d'exploitation dans tous pays ;

- ◆ généralement, faire toutes opérations commerciales, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit en association, participation ou société, comme encore au sein d'un groupement d'intérêt économique, avec toutes autres sociétés ou personnes et réaliser directement ou indirectement, en France et à l'étranger, sous quelque forme que ce soit, les opérations rentrant dans son objet.

Elle peut prendre, sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises, françaises ou étrangères, ayant un objet similaire ou de nature à développer ses propres affaires.

6.2.2 Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction

6.2.2.1 COMPOSITION – PRÉSIDENCE (EXTRAITS DE L'ARTICLE 11.1 DES STATUTS)

La Société est administrée par un conseil composé de personnes physiques ou morales dont le nombre est fixé par l'assemblée générale ordinaire dans les limites prévues par la loi.

Toute personne morale doit, lors de sa nomination, désigner une personne physique en qualité de représentant permanent au conseil d'administration. La durée du mandat du représentant permanent est la même que celle de l'administrateur personne morale qu'il représente. Lorsque la personne morale révoque son représentant permanent, elle doit aussitôt pourvoir à son remplacement. Les mêmes dispositions s'appliquent en cas de décès ou de démission du représentant permanent.

La durée des fonctions des administrateurs est de six années, l'année étant la période qui sépare deux assemblées générales ordinaires annuelles consécutives. Le mandat d'un administrateur prend fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

Les administrateurs sont toujours rééligibles ; ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'assemblée générale des actionnaires.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs, le conseil d'administration peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire.

Les nominations effectuées par le conseil en vertu de l'alinéa ci-dessus sont soumises à la ratification de la plus proche assemblée générale ordinaire. (...)

Tout administrateur nommé en remplacement d'un autre administrateur dont le mandat n'est pas expiré ne demeure en fonction que pendant la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir.

Un salarié de la Société peut être nommé administrateur. Son contrat de travail doit toutefois correspondre à un emploi effectif. Il ne perd pas, dans ce cas, le bénéfice de son contrat de travail.

Le nombre des administrateurs qui sont liés à la Société par un contrat de travail ne peut excéder le tiers des administrateurs en fonction.

Le nombre des administrateurs âgés de plus de 70 ans ne peut excéder le tiers des administrateurs en fonction. Lorsque cette limite vient à être dépassée en cours de mandat, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires la plus proche.

Le conseil d'administration élit parmi ses membres un président qui doit être une personne physique. Il détermine la durée de ses fonctions, qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur, et peut le révoquer à tout moment. Le conseil fixe sa rémunération.

Le président organise et dirige les travaux du conseil, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le président du conseil ne peut être âgé de plus de 70 ans. Si le président atteint cette limite d'âge au cours de son mandat de président, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'assemblée générale ordinaire tenue dans l'année où il atteint 70 ans. Sous réserve de cette disposition, le président du conseil est toujours rééligible.

6.2.2 RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (EXTRAITS DE L'ARTICLE 12 DES STATUTS)

Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Les administrateurs sont convoqués aux séances du conseil par le président. La convocation peut être faite par tous moyens, par écrit ou oralement.

Le directeur général peut également demander au président de convoquer le conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé. De plus, les administrateurs représentant au moins un tiers des membres du conseil ou le directeur général peuvent valablement convoquer le conseil s'il ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois. En ce cas, ils doivent indiquer l'ordre du jour de la séance.

Lorsqu'il a été constitué un comité d'entreprise, les représentants de ce comité, désignés conformément aux dispositions du Code du travail, doivent être convoqués à toutes les réunions du conseil d'administration.

Les réunions du conseil ont lieu, soit au siège social, soit en tout autre endroit en France ou hors de France indiqué dans la convocation.

Pour la validité des délibérations du conseil, le nombre des membres présents doit être au moins égal à la moitié des membres en fonction.

Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés ; en cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

Un règlement intérieur éventuellement adopté par le conseil d'administration pourra prévoir, notamment, que seront réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du conseil par des moyens de visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification conforme à la réglementation en vigueur. Cette disposition n'est pas applicable pour procéder aux opérations visées aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce.

Chaque administrateur reçoit les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et de son mandat et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Tout administrateur peut donner, même par lettre, télégramme, courrier électronique ou télécopie, pouvoir à un autre administrateur de le représenter à une séance du conseil, mais chaque administrateur ne peut disposer au cours d'une séance que d'une seule procuration.

Les copies ou extraits des délibérations du conseil d'administration sont valablement certifiés par le président du conseil d'administration, le directeur général, l'administrateur délégué temporairement dans les fonctions de président ou un fondé de pouvoir habilité à cet effet.

6.2.3 POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 13 DES STATUTS)

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, exception faite des actes dont la Société est en mesure de démontrer que le ou les tiers concernés savaient qu'ils dépassaient cet objet ou ne pouvaient l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En outre, le conseil d'administration exerce les pouvoirs spéciaux qui lui sont conférés par la loi.

6.2.4 DIRECTION GÉNÉRALE (ARTICLES 14.1 ET 14.2 DES STATUTS)

La direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général.

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, exception faite des actes dont la Société est en mesure de démontrer que le ou les tiers concernés savaient qu'ils dépassaient cet objet ou ne pouvaient l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le directeur général ne peut être âgé de plus de 70 ans. Si le directeur général atteignait cette limite d'âge, il serait réputé démissionnaire d'office. Son mandat se prolongerait cependant jusqu'à la réunion la plus proche du conseil d'administration, au cours de laquelle le nouveau directeur général serait nommé.

Lorsque le directeur général a la qualité d'administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Le conseil d'administration peut le révoquer à tout moment. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages et intérêts, sauf lorsque le directeur général assume par ailleurs les fonctions de président du conseil d'administration.

Sur simple délibération prise à la majorité des voix des administrateurs présents ou représentés, le conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la direction générale visées au premier alinéa du paragraphe 14.1.1. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions légales et réglementaires.

Le choix du conseil d'administration ainsi effectué reste en vigueur jusqu'à décision contraire du conseil ou, au choix du conseil, pour la durée du mandat du directeur général.

Lorsque la direction générale de la Société est assumée par le président du conseil d'administration, les dispositions applicables au directeur général lui sont applicables.

Conformément aux dispositions de l'article 706-43 du Code de procédure pénale, le directeur général peut valablement déléguer à toute personne de son choix le pouvoir de représenter la Société dans le cadre des poursuites pénales qui pourraient être engagées à l'encontre de celle-ci.

6.2.2.5 DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS (ARTICLE 14.2 DES STATUTS)

Sur la proposition du directeur général, le conseil d'administration peut donner mandat à une ou plusieurs personnes physiques d'assister le directeur général en qualité de directeur général délégué.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Le conseil d'administration fixe leur rémunération. Lorsqu'un directeur général délégué a la qualité d'administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Le nombre de directeurs généraux délégués ne peut être supérieur à cinq.

Le ou les directeurs généraux délégués sont révocables à tout moment par le conseil d'administration, sur proposition du directeur général. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages et intérêts.

Un directeur général délégué ne peut être âgé de plus de 70 ans. Si un directeur général délégué en fonction atteignait cette limite d'âge, il serait réputé démissionnaire d'office. Son mandat se prolongerait cependant jusqu'à la réunion la plus proche du conseil d'administration, au cours de laquelle un nouveau directeur général délégué pourrait éventuellement être nommé.

Lorsque le directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, le ou les directeurs généraux délégués conservent, sauf

décision contraire du conseil d'administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau directeur général.

Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

6.2.2.6 CENSEURS (ARTICLE 15 DES STATUTS)

L'assemblée générale ordinaire peut, sur proposition du conseil d'administration, nommer des censeurs. Le conseil d'administration peut également en nommer directement, sous réserve de ratification par la plus prochaine assemblée générale.

Les censeurs, dont le nombre ne peut excéder six, forment un collège. Ils sont choisis librement à raison de leur compétence.

Ils sont nommés pour une durée de quatre années. Leurs fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expirent leurs fonctions. Ils sont toujours rééligibles.

Le collège de censeurs étudie les questions que le conseil d'administration ou son président soumet, pour avis, à son examen. Les censeurs assistent aux séances du conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative seulement, sans que toutefois leur absence puisse affecter la validité des délibérations.

Ils sont convoqués aux séances du conseil dans les mêmes conditions que les administrateurs.

6.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société

6.2.3.1 DROITS DE VOTE (ARTICLE 9 DES STATUTS)

(..)

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

Toute action convertie au porteur perd ce droit de vote double.

Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

6.2.3.2 DROITS AUX DIVIDENDES ET PROFITS (EXTRAITS DES ARTICLES 9, 21 ET 22 DES STATUTS)

(..)

En plus du droit de vote que la loi attache aux actions, chacune d'elles donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le

partage des bénéfices et dans le boni de liquidation à une quotité proportionnelle à la quotité du capital social qu'elle représente.

(..)

Sur le bénéfice de l'exercice social, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est obligatoirement fait un prélèvement d'au moins cinq pour cent (5 %) affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « réserve légale ». Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le montant de la réserve légale atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et du prélèvement prévu à l'alinéa précédent, et augmenté du report bénéficiaire.

S'il résulte des comptes de l'exercice, tels qu'approuvés par l'assemblée générale, l'existence d'un bénéfice distribuable, l'assemblée générale décide de l'inscrire à un ou plusieurs postes de réserve dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer sous forme de dividendes.

Après avoir constaté l'existence de réserves dont elle a la disposition, l'assemblée générale peut décider la distribution de sommes prélevées sur ces réserves. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels ces prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés en priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'assemblée générale ou, à défaut, par le conseil d'administration.

Toutefois, la mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans le délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice.

L'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice peut accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions.

De la même façon, l'assemblée générale ordinaire, statuant dans les conditions prévues à l'article L. 232-12 du Code de commerce, peut accorder à chaque actionnaire un acompte sur dividendes et pour tout ou partie dudit acompte sur dividende, une option entre le paiement de l'acompte sur dividende en numéraire ou en actions.

(..)

6.2.3.3 DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Les actions de la Société comportent toutes un droit préférentiel de souscription aux augmentations de capital.

6.2.4 Modalités de modification des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires tels que figurant dans les statuts de la Société ne peuvent être modifiés que par une assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

6.2.5 Assemblées générales d'actionnaires

Les assemblées générales sont convoquées et réunies dans les conditions fixées par la loi.

Lorsque la Société souhaite recourir à la convocation par télécommunication électronique en lieu et place d'un envoi postal, elle doit préalablement recueillir l'accord des actionnaires intéressés qui lui indiquent leur adresse électronique.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Le droit de participer aux assemblées est régi par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- ◆ donner une procuration ;
- ◆ voter par correspondance ; ou
- ◆ adresser une procuration à la Société sans indication de mandat ;

dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Le conseil d'administration peut organiser, dans les conditions prévues par la loi et les règlements en vigueur, la participation et le vote des actionnaires aux assemblées par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification. Si le conseil d'administration décide d'exercer cette faculté pour une assemblée donnée, il est fait état de cette décision du conseil dans l'avis de réunion et/ou de convocation. Les actionnaires participant aux assemblées par visioconférence ou par l'un quelconque des autres moyens de télécommunication visés ci-dessus, selon le choix du conseil d'administration, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration ou, en son absence, par le directeur général, par

6.2.3.4 LIMITATION AU DROIT DE VOTE

Aucune clause statutaire ne restreint le droit de vote attaché aux actions.

6.2.3.5 TITRES AU PORTEUR IDENTIFIABLE (ARTICLE 8.3 DES STATUTS)

La Société pourra dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, à tout organisme habilité, le nom, ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont ces titres peuvent être frappés.

un directeur général délégué s'il est administrateur, ou par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le conseil. À défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateur sont remplies par les deux membres de l'assemblée présents et acceptant ces fonctions qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

L'assemblée générale ordinaire réunie sur première convocation ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. L'assemblée générale ordinaire réunie sur deuxième convocation délibère valablement quel que soit le nombre d'actionnaires présents ou représentés.

Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix des actionnaires présents ou représentés.

L'assemblée générale extraordinaire réunie sur première convocation ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le quart des actions ayant le droit de vote. L'assemblée générale extraordinaire réunie sur deuxième convocation ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote.

Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents ou représentés.

Les copies ou extraits des procès-verbaux de l'assemblée sont valablement certifiés par le président du conseil d'administration, par un administrateur exerçant les fonctions de directeur général ou de directeur général délégué ou par le secrétaire de l'assemblée.

Pouvoirs des assemblées (article 19 des statuts)
(.)

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires exercent leurs pouvoirs respectifs dans les conditions prévues par la loi.

6.2.6 Dispositions permettant de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle

Les statuts de la Société ne contiennent aucune disposition permettant de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle.

6.2.7 Franchissements de seuils statutaires (article 8.2 des statuts)

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, soit directement, soit indirectement au travers d'une ou plusieurs personnes morales dont elle détient le contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, une fraction égale à trois pour cent (3 %) du capital ou des droits de vote de la Société ou tout multiple de ce pourcentage, doit informer la Société du nombre total d'actions ou de droits de vote qu'elle possède au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans le délai de quinze jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils.

Cette obligation s'applique également chaque fois que la fraction du capital ou des droits de vote détenue devient inférieure à l'un des seuils prévus à l'alinéa ci-dessus.

En cas de non-respect de cette disposition et sur demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant trois pour cent (3 %) au moins du capital ou des droits de vote de la Société, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la notification.

6.2.8 Stipulations particulières régissant les augmentations de capital

Il n'existe pas de stipulations particulières des statuts plus strictes que les dispositions légales s'agissant des modifications du capital.

6.3 INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL

6.3.1 Montant et évolution du capital social

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2015, la Société a procédé à l'émission de 442 369 actions nouvelles à l'effet de répondre à des demandes de remboursement émises par des titulaires d'ORNANES, émises en 2011 par la Société.

Conformément aux résolutions prévues par l'assemblée générale de la Société le 23 juin 2010, le directeur général délégué, faisant usage de la délégation consentie par le conseil d'administration en date du 21 janvier 2015, a constaté les augmentations de capital suivantes :

- ♦ augmentation de capital d'un montant de 600 942 euros par l'émission de 300 471 actions nouvelles de 2 euros chacune, résultant de la conversion d'ORNANE, en date du 30 juin 2015 ;
- ♦ augmentation de capital d'un montant de 283 796 euros par l'émission de 141 898 actions nouvelles de 2 euros chacune, résultant de la conversion d'ORNANE, en date du 31 décembre 2015.

Le capital social s'établissait ainsi à 17 969 020 euros, divisé en 8 984 510 actions d'une valeur nominale de deux (2) euros chacune, toutes de même catégorie et intégralement libérées.

Dans sa séance du 28 septembre 2016, le conseil d'administration de la Société, agissant sur délégation de compétence de l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016 dans sa 20^e résolution, a décidé d'augmenter le capital de la Société d'un montant nominal de 1 442 854 euros, pour le porter de 17 969 020 euros à 19 411 874 euros, par l'émission de 721 427 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2 euros chacune. La souscription, réservée en totalité aux sociétés MPL2 et Nobel, est intervenue le 30 novembre 2016 au prix de souscription, prime d'émission incluse, de 20 199 956 euros, soit 28 euros par action.

ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES :

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération (en euros)	Augmentation de capital (en euros)	Prime d'émission/ d'apport	Actions créées	Valeur nominale	Nombre d'actions cumulé	Capital après opération (en euros)
30/06/2015	Constatation d'une augmentation de capital	17 084 282 €	600 942,00 €	4 867 630,20 €	300 471	2,00 €	8 842 612	17 685 224 €
31/12/2015	Constatation d'une augmentation de capital	17 685 224 €	283 796,00 €	2 298 747,60 €	141 898	2,00 €	8 984 510	17 969 020 €
30/11/2016	Constatation d'une augmentation de capital	17 969 020 €	1 442 854,00 €	18 757 102,00 €	721 427	2,00 €	9 705 937	19 411 874 €

6.3.2 Capital autorisé non émis en totalité

Les délégations consenties au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires en vue d'augmenter le capital de la Société et leur utilisation effective au cours de

l'exercice clos au 31 décembre 2017, figurent au sein d'une section du rapport de gestion de la Société.

6.3.3 Capital potentiel

Le conseil d'administration du groupe LNA Santé n'a attribué aucune option de souscription et d'achat d'actions aux dirigeants administrateurs et aux salariés.

6.3.4 Titres non représentatifs du capital

Néant

6.3.5 Opérations de la Société sur ses propres actions (programme de rachat de titres - article L.225-211 du code de commerce)

Nous rappelons que l'assemblée générale mixte de la Société en date du 21 juin 2017, dans sa vingt-quatrième résolution, a autorisé le conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à acheter un nombre d'actions pouvant représenter jusqu'à 10 % du capital de la Société, au jour de l'utilisation de cette autorisation dans les conditions suivantes :

- ◆ le prix d'achat par action ne devra pas être supérieur à cent (100) euros, hors frais et commissions, avec un plafond global de quatre-vingt-dix-sept millions cinquante-neuf mille trois cent soixante-dix (97 059 370) euros ;
- ◆ l'autorisation pourra être utilisée, entre autres, à l'effet (i) d'animer le marché secondaire ou de faire assurer la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers, (ii) de remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital, (iii) de disposer d'actions pouvant être remises à ses dirigeants et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées, dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, d'opérations d'attribution gratuite d'actions existantes dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce ou de plans d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail (iv) de conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en

échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, (v) d'annuler tout ou partie des actions ainsi achetées sous réserve de l'adoption de la vingt-cinquième résolution proposée au vote de l'assemblée générale, (vi) plus généralement, d'opérer dans tout but qui viendrait à être autorisé par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché, étant précisé que, dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;

- ◆ le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % de son capital ;
- ◆ les actions pourront également être annulées dans la limite de 10 % du capital de la Société par périodes de vingt-quatre mois ;
- ◆ l'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourra être effectué, dans le respect des règles édictées par l'Autorité des Marchés Financiers, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, par tous moyens, y compris par transfert de blocs, offres publiques ou par l'intermédiaire de tout instrument financier dérivé.

L'autorisation sus visée donnée au conseil d'administration a été consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 et expire le 21 décembre 2018. En conséquence, le conseil d'administration propose la reconduction de cette autorisation pour une durée de dix-huit mois, dans les mêmes conditions.

EXÉCUTION DU PROGRAMME DE RACHAT EN 2017

Au 31 décembre 2017, le nombre de titres auto-détenus dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale de la Société est de 26 684 actions, d'une valeur nominale de 2 euros, et valorisées au cours de clôture à 1 571 687,60 euros, soit 58,90 euros par action, représentant 0,27 % du capital social de la Société.

Les actions auto-détenues sont réparties entre les objectifs du programme de rachat exposés ci-après :

- ◆ d'une part, assurer la liquidité de l'action de la Société, dans le cadre d'un contrat de liquidité : 3 246 actions ;
- ◆ d'autre part, conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange, dans le cadre d'opérations de croissance externe, ou d'en disposer pour être remises aux dirigeants ou aux salariés de la Société, ou des sociétés qui lui sont liées dans le cadre d'opérations d'attributions gratuites d'actions existantes dans les conditions des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du code de commerce : 23 438 actions.

CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Un contrat de liquidité a été mis en place suite à l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris avec la société Oddo et Cie et a été renouvelé à plusieurs reprises.

Le montant affecté audit contrat au 31 décembre 2017 était égal à 500 000 euros.

Nous vous informons que dans le cadre de son contrat de liquidité, les opérations suivantes ont été réalisées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 :

	Quantité	Prix moyen <small>(en euros)</small>
Achats	96 207	48,94
Ventes	95 208	48,64

Frais de négociation payés par la Société au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, dans le cadre du contrat de liquidité susvisé : 25 000 euros.

MANDAT DE RACHAT D'ACTIONS

Aucun mandat de rachat d'actions n'a été mis en place par la Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Nous vous informons que le solde de titres détenus par la Société s'élève à 23 438 actions au 31 décembre 2017 et sont inscrits au nominatif pur.

6.3.6 Valeurs mobilières complexes

Néant.

6.3.7 Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libérée, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Néant.

6.3.8 Options ou accords portant sur le capital de la Société

À la connaissance de la Société, il n'existe à la date du présent document aucune option d'achat ou de vente ou autre engagement au profit des actionnaires de la Société ou consentis par ces derniers portant sur des actions de la Société.

6.4 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

6.4.1 Répartition du capital et des droits de vote

La répartition du capital de la Société à la clôture des trois derniers exercices est la suivante :

	31/12/2017				31/12/2016			31/12/2015		
	Nb d'actions	% du capital	Droits de vote	% de droits de vote	Nb d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nb d'actions	% du capital	% de droits de vote
SC Financière Vertavienne 44 ⁽¹⁾	1 969 864	20,30 %	3 584 864	29,14 %	1 884 864	19,42 %	29,32 %	1 884 864	20,98 %	28,65 %
Nobilise	255 628	2,63 %	511 256	4,16 %	255 628	2,63 %	3,98 %	942 348	10,49 %	14,33 %
Nobilise 2	-	-	-	-	-	-	-	646 807	7,2 %	9,83 %
Nobinvest	1 262 098	13,00 %	1 262 098	10,26 %	1 262 098	13,00 %	9,81 %			
MPL2	535 714	5,52 %	535 714	4,35 %	535 714	5,52 %	4,17 %			
Nobel	258 866	2,67 %	258 866	2,10 %	258 866	2,67 %	2,01 %			
Autres actionnaires ⁽²⁾	407 769	4,20 %	815 538	6,63 %	409 569	4,22 %	6,37 %	471 162	5,24 %	7,17 %
Total pacte d'actionnaires ⁽³⁾	4 689 939	48,32 %	6 968 336	56,64 %	4 606 739	47,46 %	55,66 %	3 945 181	43,91 %	59,98 %
Jousse Morillon (titres au nominatif)	140 000	1,44 %	280 000	2,28 %	400 000	4,12 %	6,22 %	400 000	4,45 %	3,04 %
Gestion collective	36 140	0,37 %	36 140	0,29 %	35 600	0,37 %	0,28 %	38 000	0,42 %	0,29 %
Titres auto-détenus	26 684	0,27 %	N/C	N/C	25 685	0,26 %	N/C	37 378	0,42 %	N/C
Public ou autres ⁽²⁾	4 813 174	49,60 %	5 016 601	40,79 %	4 637 913	47,79 %	37,84 %	4 563 951	50,8 %	36,69 %
TOTAL	9 705 937	100 %	12 301 077	100 %	9 705 937	100 %	100 %	8 542 141	100 %	100 %

(1) La Financière Vertavienne 44 est la holding contrôlée par la famille Siret.

(2) À la connaissance de la Société, aucun des autres actionnaires inscrits au nominatif ne détient à lui seul plus de 5 % du capital de la SA LNA Santé.

(3) Le pacte d'actionnaires conclu le 15 mai 2006 et plusieurs fois modifié par avenants est arrivé à expiration le 30 juin 2016 et un nouveau pacte d'actionnaires a été conclu le 1^{er} juillet 2016.

Pour information, la famille Siret détient directement et indirectement 12,95 % des actions de la Société (contre 13,20 % au 31 décembre 2016).

Il n'existe pas de liens familiaux entre les principaux actionnaires du Groupe LNA Santé autres que ceux mentionnés dans le rapport de gestion établi par le conseil d'administration.

La société Nobilise est une holding managériale dont les titres sont notamment détenus par les dirigeants et des cadres managers du Groupe LNA Santé et dont le seul actif est des titres de la Société. Elle comprend en 2017 environ 76 cadres et managers du Groupe LNA Santé.

La société Nobinvest est une holding constituée en 2016 en vue d'acquiescer des actions de la Société et dont le capital est détenu par des investisseurs institutionnels (Sodero Gestion, Sigefi, Nord Capital Investissement, Unexo) et les dirigeants du Groupe LNA Santé.

La SAS Nobinvest détient également indirectement 1,15 % des actions de la Société, au travers de sa participation dans la société Nobilise.

FRANCHISSEMENT DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS À LA SOCIÉTÉ

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017, les franchissements de seuils légaux de détention des actions ou des droits de vote de la Société dont la Société a été avisée sont les suivants :

- ◆ la société Jousse Morillon, agissant pour le compte d'un fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse en date du 11 avril 2017, le seuil légal de 5 % du capital de la Société, par suite d'une cession d'actions de la Société sur le marché, et détenir, pour le compte dudit fonds, 482 077 actions, soit 4,97 % du capital et 6,86 % des droits de vote de la Société,
- ◆ la société Jousse Morillon, agissant pour le compte d'un fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse en date du 25 mai 2017, le seuil légal de 5 % des droits de vote de la Société, par suite d'une perte de droits de vote double de la Société sur le marché, et détenir, pour le compte dudit fonds, 350 000 actions, soit 3,61 % du capital et 4,82 % des droits de vote de la Société,
- ◆ la société Financière Vertavienne 44 a déclaré avoir franchi à la hausse en date du 30 juin 2017, le seuil légal de 30 % des droits de vote de la Société, par suite d'une diminution du nombre total de droits de vote de la Société, et détenir 1 969 864 actions, soit 20,30 % du capital et 30,61 % des droits de vote,
- ◆ la société Financière Vertavienne 44 a déclaré avoir franchi à la baisse en date du 12 juillet 2017, le seuil légal de 30 % des droits de vote de la Société, par suite de la mise au porteur de 269 864 actions de la Société, et détenir 1 969 864 actions, soit 20,30 % du capital et 29,09 % des droits de vote,
- ◆ la société Nobinvest a déclaré avoir franchi à la hausse en date du 30 juin 2017, le seuil légal de 10 % des droits de vote de la Société, par suite d'une diminution du nombre total de droits de vote de la Société, et détenir 1 262 098 actions, soit 13,00 % du capital et 10,02 % des droits de vote.

6.4.2 Actionnaires significatifs non représentés au conseil d'administration

Néant

6.4.3 Droits de vote des principaux actionnaires

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est statutairement attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

Toute action convertie au porteur perd ce droit de vote double.

Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au

profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

6.4.4 Contrôle du Groupe

Au 31 décembre 2017, les sociétés Financière Vertavienne 44, Nobilise, Nobinvest, MPL2, Nobel et les autres membres du pacte détiennent ensemble (directement ou indirectement) 48,32 % du capital et 56,64 % des droits de vote de la Société.

Le pacte d'actionnaires conclu le 15 mai 2006 et plusieurs fois modifié par avenants est arrivé à expiration le 30 juin 2016 et un nouveau pacte d'actionnaires (le « Pacte ») a été conclu le 1^{er} juillet 2016 entre Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard (actionnaires dirigeants), les sociétés Financière Vertavienne 44, Nobilise et Nobilise 2 et d'autres actionnaires ⁽¹⁾ historiques.

Par acte en date du 30 novembre 2016, les sociétés MPL2 et Nobel ont rejoint le concert formalisé par le Pacte.

Les principales dispositions du Pacte sont les suivantes :

- ◆ **concertation** : les parties déclarent agir de concert entre elles vis-à-vis de la Société et s'engagent à ce qu'une concertation intervienne entre elles afin d'arrêter une politique commune sur les décisions à prendre avant chaque assemblée d'actionnaires et, en ce qui concerne les parties ayant la qualité d'administrateurs, avant chaque réunion du conseil d'administration ;
- ◆ **gouvernance** : chaque partie s'engage à faire ses meilleurs efforts pendant toute la durée du Pacte (sauf instructions contraires écrites de la majorité qualifiée ⁽²⁾, pour le cas où elle serait désignée administrateur à permettre et maintenir la désignation de (i) M. Jean-Paul Siret en qualité de président du conseil d'administration et de directeur général de la société LNA Santé (ii) M. Willy Siret en qualité de directeur général délégué de la Société, et (iii) M. Damien Billard en qualité de directeur général délégué de la Société.
- ◆ **adhésion au Pacte** : chaque actionnaire s'engage à obtenir de tout tiers auquel il aurait le projet de céder des actions, l'adhésion au pacte, au plus tard concomitante à la cession ;

- ◆ **droit de préférence** : chaque membre consent aux autres membres, dans l'hypothèse où il aurait le projet de céder tout ou partie de ses actions, un droit de préférence. En cas de mise en jeu du droit de préférence, les parties au pacte s'engagent à se concerter de façon à permettre la notification à l'actionnaire cédant d'une position commune.

Par exception à ce qui précède, le Pacte autorise tout transfert par un actionnaire (i) à une société qu'il contrôle ou par laquelle il est contrôlé, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, (ii) à un fonds ou Société d'investissement dont ledit actionnaire assure la gestion (y compris, le cas échéant, par voie de délégation) ou sous contrôle commun avec ledit actionnaire, ou (iii) approuvé par écrit par la majorité qualifiée, étant précisé que, dans chacun des cas susvisés, le cessionnaire et le cédant devront prendre l'engagement, respectivement, de céder et de racheter les actions ainsi transférées, dans l'hypothèse où le critère de contrôle ayant permis cette cession libre devait cesser d'exister ;

- ◆ **changement de contrôle** : chacun des actionnaires personne morale consent de façon irrévocable une promesse de vente de l'intégralité de ses actions aux autres actionnaires au profit des autres parties au pacte, dans l'hypothèse où il subirait un changement de contrôle. Les actions pourront être acquises par les autres parties au pacte au prorata du nombre d'actions détenues par chacun d'eux, sur la base des actions détenues au jour de la signature du Pacte ;
- ◆ **procédure collective** : en cas de procédure collective affectant l'un des actionnaires personne morale, les autres actionnaires bénéficieront d'une option d'achat des actions détenues par l'actionnaire sous procédure collective valable pendant une période de trois mois à compter de la notification de procédure collective. Les actions pourront être acquises par les autres parties au Pacte au prorata du nombre d'actions

(1) À savoir Michel Yaouanc, Philippe Brunner, Yannick Durand, Patrick Connan, Janine Connan, Daniel Berthelot, Marie-France Berthelot, la société Immobilière du Vallon, la succession Bernard de Saint Blanquat, Gilles Mesnard, Anne Laurence Mesnard et Louis Mesnard.

(2) Désigne un ou plusieurs actionnaires partie(s) au pacte détenant plus de 75 % du nombre total des actions détenues par les actionnaires parties au pacte, à la date de la décision.

détenues par chacun d'eux (sur la base des actions détenues au jour de la signature du Pacte) à un prix unitaire par action calculé sur la base du cours de bourse de la Société (moyenne mobile des cours de bourse sur les 20 derniers jours de bourse de la notification de la procédure collective) ;

- ◆ **durée du Pacte :** le pacte est conclu pour une durée de 7 ans à compter de sa signature le 1^{er} juillet 2016. Par exception, tout actionnaire cessera de plein droit de bénéficier et d'être

lié par les stipulations du Pacte à compter du jour où ledit actionnaire aura procédé au transfert de la totalité de ses actions de manière à n'en plus détenir aucune définitivement.

En application des dispositions de l'article L. 233-11 du Code de commerce, le Pacte a été transmis à l'AMF dans le délai de 5 jours de bourse à compter de sa signature et a fait l'objet d'un communiqué (AMF, Décision et Information n° 216 C 1627).

6.4.5 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle

Le Groupe n'a pas connaissance d'accord pouvant entraîner un changement de contrôle. Les dispositions du Pacte sont décrites au 6.4.4.

6.4.6 État des nantissements d'actions SA LNA Santé

Au 31 décembre 2017, les nantissements connus sur les actions de la Société sont les suivants :

Nom de l'actionnaire inscrit au nominatif pur	Bénéficiaire	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	% de capital nanti de l'émetteur
Nobinvest	Banque Neuflyze OBC	30/11/16	30/09/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Remboursement du prêt en 2023 • Levée partielle possible si valorisation du nantissement > 175 % du capital restant dû 	408 916	4,21
Nobilise	Banque Neuflyze OBC	30/11/16	30/09/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Remboursement du prêt en 2023 • Levée partielle possible si valorisation du nantissement > 175 % du capital restant dû 	48 108	0,50
Financière Vertavienne 44	Banque Neuflyze OBC	20/10/16	20/10/26	<ul style="list-style-type: none"> • Remboursement du prêt en 2026 • Levée partielle possible si valorisation du nantissement > 175 % du capital restant dû 	131 420	1,35

6.5 PARTICIPATIONS ET OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS DÉTENUES PAR LES DIRIGEANTS ET CERTAINS SALARIÉS DU GROUPE

6.5.1 Participations et stock-options des administrateurs et dirigeants

Au 31 décembre 2017, la participation des administrateurs et dirigeants de la Société se répartit de la manière suivante :

Nom	Fonction	Nombre d'actions détenues (direct et indirect)	% du capital (direct et indirect)
Jean-Paul Siret	Président du conseil d'administration et directeur général	49 913	0,51 %
Willy Siret	Administrateur et directeur général délégué aux opérations	516 926	5,33 %
Damien Billard	Administrateur et directeur général délégué aux finances	18 785	0,19 %
Robert Dardanne	Administrateur	-	-
Maud Roux	Administrateur	-	-
Daniel Braud	Administrateur	-	-
Patricia Rosiod	Administrateur	-	-
Nobilise	Administrateur	255 628	2,63 %
MPL2	Administrateur	535 714	5,52 %
NOBEL	Administrateur	258 866	2,67 %
Christine Lioret	Administrateur	-	-
Flavie Lorre	Administrateur	-	-

Le conseil d'administration du Groupe LNA Santé n'a attribué aucune option de souscription et d'achat d'actions aux dirigeants administrateurs et aux salariés.

Il n'existe pas d'instruments financiers donnant accès au capital ni de stocks options.

Un plan d'attribution gratuite d'actions a été adopté par le conseil d'administration en date du 13 décembre 2017, dont les modalités figurent au point 2.1.4.1.

6.5.2 Participation des salariés dans le capital du Groupe

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, nous vous précisons qu'au 31 décembre 2017, 3 131 salariés de LNA Santé détenaient des actions de la Société dans le cadre d'une gestion collective.

Les actions ainsi détenues représentaient 0,37 % du capital social et 0,29 % des droits de vote de la Société.

Au sein du groupe LNA Santé, plusieurs accords collectifs ont été signés au cours des dernières années au sein des établissements français contribuant à structurer la politique de rémunération du Groupe.

Depuis le 1^{er} janvier 2007, un accord unique de participation a été mis en place pour l'ensemble de l'UES, l'Unité Économique et Sociale. La réserve de participation est consolidée en tenant compte de la somme des bénéficiaires fiscaux des sociétés adhérentes et répartie entre les salariés de façon équitable, au prorata des temps de travail effectif.

En 2015, un accord unique d'intéressement a été signé au sein de l'UES afin de mobiliser les équipes collectivement sur trois indicateurs de performance individualisés établissement par établissement :

- ◆ amélioration de la productivité ;
- ◆ amélioration de la valeur ajoutée ;
- ◆ baisse de l'absentéisme.

Le périmètre de l'Unité Économique et Sociale englobe 33 sociétés au 31 décembre 2017, toutes localisées en France, et représente 2 682 salariés en ETP moyens, contre 2 617 l'an dernier (+ 2,5 %), répartis sur un parc de lits en exploitation de 3 979 unités (3 858 fin 2016), générant une activité de 204 millions d'euros au titre de l'exercice 2017, contre 194 millions d'euros l'an passé.

Au sein de la société LNA ES, société regroupant les activités Sanitaire, un avenant à l'accord de participation a été signé le 21 juin 2016 complété par un accord d'intéressement relatif à 2016-2018 signé le 30 mars 2016 et révisé le 29 mars 2017.

Des négociations sont également menées au sein des autres entités du Groupe pour poursuivre le déploiement de la politique sociale LNA Santé. En 2017, plusieurs accords et avenants ont ainsi été conclus afin de mieux associer les collaborateurs à la performance de leur entreprise :

- ◆ Accord d'intéressement de la Société LNA HAD Haute-Savoie Sud signé le 1^{er} juin 2017 réécrit DIRECTION ;
- ◆ Accord d'intéressement de la Société Clinique de Bazincourt et son avenant n° 1 signé le 14 juin 2017 ;
- ◆ Accord d'intéressement de la Société LNA HAD Centre signé le 23 juin 2017.

6.6 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

Le conseil d'administration réuni le 26 mars 2018 a proposé une distribution de dividendes de 0,32 euro par action, soit un montant de 3 097 906,56 euros sur la base de 9 680 958 actions donnant droit à dividende, qui sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 20 juin 2018.

Exercice clos au	Montant de dividendes
31/12/2016	2 274 416,95 €
31/12/2015	1 433 409,60 €
31/12/2014	-

Le groupe LNA Santé entend poursuivre une politique de distribution de dividendes active et équilibrée au rythme de la croissance des résultats de la Société et du Groupe.

6.7 PRINCIPALES OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

6.7.1 Informations financières relatives aux parties liées

Les transactions du Groupe avec les principales parties liées concernent essentiellement les opérations avec les sociétés dont l'un des dirigeants est aussi dirigeant ou administrateur de l'une des sociétés du Groupe.

En 2017, les transactions avec les parties liées s'identifient dans les états financiers du Groupe de la manière suivante :

- ◆ des charges de loyer pour 1 854 milliers d'euros ;
- ◆ des charges d'assistance technique et mandats de vente pour 5 182 milliers d'euros ;

- ◆ d'autres charges pour 606 milliers d'euros ;
- ◆ des produits pour 14 milliers d'euros ;
- ◆ un solde fournisseur de 588 milliers d'euros à la clôture de l'exercice ;
- ◆ des apports en comptes courants d'un montant de 168 milliers d'euros à la clôture de l'exercice.

Les relations avec la société Fidexi, principale partie liée du Groupe, sont décrites dans le paragraphe suivant.

6.7.2 Informations complémentaires

La société Fidexi constitue une partie liée selon les termes de la norme IAS 24, dès lors que Robert Dardanne, son président, détient une fonction d'administrateur au conseil d'administration du Groupe LNA Santé. Pour les projets de reprise ou de construction d'établissements, les contrats applicables avec la société Fidexi concernent :

- ◆ le contrat cadre ; et
- ◆ pour chaque projet, un contrat d'assistance technique et un contrat de commercialisation.

Le contrat cadre est établi entre le Groupe LNA Santé et la SAS Fidexi. Dans ce contrat, le Groupe LNA Santé garantit que, pour tout nouveau projet d'établissement, chacune des filiales du Groupe LNA Santé confiera à Fidexi la mission d'assistance à la mise en place de schémas fiscaux, juridiques et financiers relatifs aux projets immobiliers ainsi que la mission de leur commercialisation.

Le contrat cadre entre le Groupe LNA Santé et Fidexi est conclu pour une durée de quatre ans. Il est renouvelable par tacite reconduction pour des périodes successives de quatre années, sauf si l'une des parties notifie à l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins six mois avant l'expiration de la prochaine date de renouvellement. Les deux contrats se sont renouvelés par tacite reconduction en 2012.

Pour chaque projet, deux contrats sont conclus par Fidexi avec la filiale du Groupe LNA Santé concernée :

- 1) Un contrat pour l'assistance technique : Fidexi apporte à la filiale son assistance en qualité de conseil exclusif en matière fiscale, juridique et financière dans le cadre de l'opération d'investissement portant sur le projet immobilier. Ces schémas sont systématiquement validés par un cabinet juridique indépendant.
- 2) Un contrat pour la commercialisation intitulé « Mandat de vente avec exclusivité » : la filiale confère mandat exclusif à la SAS Fidexi de vendre par lot le bien immobilier aux prix, charges et conditions définies dans le contrat par le Groupe LNA Santé.

Il existe deux types de contrats d'assistance technique et de commercialisation conclus avec les filiales en fonction du projet : vente d'un bien immobilier existant ou vente en l'état futur d'achèvement.

Les contrats conclus entre Fidexi et les filiales sont conclus en général pour une durée de douze mois.

Les conditions de renouvellement de ces contrats sont les suivantes :

Pour le contrat d'assistance technique :

- ◆ Il est renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, sauf si l'une des parties notifie à l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins soixante jours avant l'expiration de la période en cours.

Pour le mandat de vente avec exclusivité :

- ◆ Pour les mandats de vente existants : il est renouvelable par tacite reconduction pour une période de six mois, sauf si l'une des parties notifie à l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins trente jours avant l'expiration de la période en cours.
- ◆ Pour les mandats de vente en l'état futur d'achèvement (« VEFA ») : il est renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, sauf si l'une des parties notifie à l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins trente jours avant l'expiration de la période en cours.

Aucune indemnité particulière n'est prévue en cas de résiliation anticipée en dehors des dommages et intérêts classiques auxquels les parties peuvent prétendre en application des dispositions légales.

Seule une indemnité forfaitaire pour non-respect de la clause d'exclusivité est prévue au contrat :

- ◆ pour les contrats d'assistance technique, cette indemnité forfaitaire s'élève à 100 000 euros ;
- ◆ pour les mandats de vente avec exclusivité, cette indemnité forfaitaire s'élève à 200 000 euros.

Les honoraires versés à Fidexi répondent à la même logique que les autres coûts d'acquisition d'un ensemble immobilier, à savoir que les dépenses sur factures reçues une année donnée peuvent être stockées puis déstockées ultérieurement en fonction de l'avancement des chantiers. Ces factures n'ont pas d'impact direct sur le résultat du Groupe puisqu'elles sont intégrées au coût de revient de l'opération et incluses dans le prix de cession

à l'investisseur immobilier. Le montant des honoraires facturés en 2017 s'élève à 5 182 milliers d'euros contre 8 347 milliers d'euros l'année précédente.

Les conventions signées entre le Groupe LNA Santé ou ses filiales et la société Fidexi sont plus précisément décrites dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Le prix des prestations fournies par la société Fidexi est arrêté par le conseil d'administration du Groupe LNA Santé et ne fait pas l'objet d'une expertise indépendante. Des débats ont régulièrement

lieu au sein du conseil d'administration lors des renouvellements de contrat ou de la mise en œuvre de nouveaux contrats, afin que les prestations et les tarifs soient conformes aux conditions du marché. Notons que par le passé, aucun litige ni réserve n'a existé entre la société Fidexi et les actionnaires et/ou les administrateurs du Groupe LNA Santé. Plus généralement, les dispositifs relatifs aux procédures de contrôle interne sont détaillés au sein du rapport de gestion établi par le conseil d'administration (cf. 2.3 du présent document) et dans le chapitre 6.3.10 Évolution de l'actionariat.

Assemblée générale



7.1	Ordre du jour de l'assemblée générale mixte en date du 20 juin 2018	252	7.3	Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires du 20 juin 2018	268
	Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	252		Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	268
	Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	253		Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	269
7.2	Texte des résolutions soumises à l'assemblée générale mixte du 20 juin 2018	254		Autorisations à donner et délégations à consentir au conseil d'administration	270
	Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	254	7.4	Rapport spécial du conseil d'administration sur les opérations réalisées en vertu des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce	281
	Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	257		Attribution gratuite d'actions au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017	281
				Marché des affaires sociales	280

7.1 ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE EN DATE DU 20 JUIN 2018

Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

- ◆ Examen et approbation des comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2017 ;
- ◆ Examen et approbation des comptes consolidés du Groupe LNA Santé pour l'exercice clos au 31 décembre 2017 ;
- ◆ Approbation des charges non déductibles ;
- ◆ Quitus aux administrateurs ;
- ◆ Affectation des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2017 ;
- ◆ Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du code de commerce ;
- ◆ Ratification de la nomination d'un censeur ;
- ◆ Renouvellement de mandats d'administrateur ;
- ◆ Fixation du montant des jetons de présence ;
- ◆ Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général ;
- ◆ Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à Monsieur Willy Siret, directeur général délégué ;
- ◆ Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué ;
- ◆ Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Jean-Paul Siret, président directeur général ;
- ◆ Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Willy Siret, directeur général délégué ;
- ◆ Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué ;
- ◆ Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société ;
- ◆ Questions diverses.

Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

- ◆ Réduction de capital par annulation des actions rachetées ;
- ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros ;
- ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros ;
- ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence objet des dix-huitième, dix-neuvième, vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions ;
- ◆ Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société ;
- ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;
- ◆ Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange ;
- ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens du paragraphe II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier (placement privé) ;
- ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de 2 000 000 d'euros ; suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des catégories de personnes suivantes : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de 20 souscripteurs et pour un montant de souscription individuelle minimum de 500 000 euros (prime d'émission incluse) ;
- ◆ Autorisation donnée au conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice d'option de souscription ;
- ◆ Délégation à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du code du travail ;
- ◆ Fixation du montant global des délégations consenties au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social ;
- ◆ Modification de l'article 11 des statuts de la Société ;
- ◆ Pouvoirs à donner.

7.2 TEXTE DES RÉOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 20 JUIN 2018

Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

PREMIÈRE RÉOLUTION

Examen et approbation des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du conseil d'administration et des Commissaires aux comptes,

approuve les comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2017 tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'assemblée générale approuve les dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts, qui s'élèvent à un montant global de 309 962 euros, soit un impôt théorique arrondi à 103 321 euros.

DEUXIÈME RÉOLUTION

Examen et approbation des comptes consolidés du Groupe LNA Santé pour l'exercice clos au 31 décembre 2017

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du rapport du conseil d'administration sur la gestion du Groupe et du rapport des Commissaires aux comptes,

approuve les comptes consolidés arrêtés à la date du 31 décembre 2017 tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

TROISIÈME RÉOLUTION

Quitus aux administrateurs

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, en conséquence de l'approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2017,

donne aux administrateurs quitus entier et sans réserve de l'exécution de leur mandat pour ledit exercice.

QUATRIÈME RÉOLUTION

Affectation des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2017

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, sur proposition du conseil d'administration,

décide d'affecter le bénéfice de l'exercice de la Société, d'un montant de 82 135 259,12 euros, de la manière suivante :

• à la réserve légale, pour atteindre le 10 ^e du capital social, soit un montant de :	146 288,20 €
• à titre de dividendes, un montant de : soit 0,32 € par action	3 097 906,56 €
• le solde, au compte report à nouveau, soit un montant de :	78 891 064,36 €
soit un total de	82 135 259,12 €

Il est précisé que la totalité du dividende est éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2 du Code général des impôts,

donne en conséquence tous pouvoirs au conseil d'administration pour procéder à la mise en paiement du dividende susvisé, au plus tard le 30 septembre 2018.

Lors de la mise en paiement du dividende, il sera tenu compte du nombre exact d'actions détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions, pour définir la somme effectivement distribuée. Au cas où la Société viendrait à détenir un nombre d'actions propres différent de celui indiqué au 28 février 2018, l'écart constaté sera porté en majoration ou en minoration du compte « report à nouveau ».

L'assemblée générale constate, conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, qu'il a été distribué au titre des trois derniers exercices, les dividendes suivants :

Exercice	Dividendes	Revenus éligibles à l'abattement prévu à l'article 158-3-2 du Code général des impôts	Revenus non éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2 du Code général des impôts
31.12.2016	2 274 416,95 €	2 274 416,95 €	-
31.12.2015	1 433 409,60 €	1 433 409,60 €	-
31.12.2014	-	-	-

CINQUIÈME RÉOLUTION

Approbation des conventions visées aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions relevant des articles L.225-38 et suivants du Code de commerce,

approuve les conclusions dudit rapport et les conventions qui y sont mentionnées.

SIXIÈME RÉOLUTION

Ratification de la nomination d'un censeur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport du conseil d'administration et pris acte de la nomination par le conseil d'administration du 17 janvier 2018 de Madame Christine Passerat Boulade en qualité de censeur sous réserve de ratification par la prochaine assemblée générale,

ratifie la nomination de Madame Christine Passerat Boulade, demeurant à COLLONGES AU MONT D'OR (69 660), 8 chemin du champ,

en qualité de censeur pour une durée de quatre années venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

SEPTIÈME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

après avoir entendu lecture du rapport du conseil d'administration, constatant que le mandat d'administrateur de Madame Maud Roux arrive à expiration à l'issue de la présente assemblée,

renouvelle son mandat pour une période de six années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2024 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023.

Madame Maud Roux a d'ores et déjà accepté le renouvellement de son mandat.

HUITIÈME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

après avoir entendu lecture du rapport du conseil d'administration, constatant que le mandat d'administrateur de la société Nobilise arrive à expiration à l'issue de la présente assemblée,

renouvelle son mandat pour une nouvelle période de six années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2024 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023.

La société Nobilise a d'ores et déjà accepté le renouvellement de son mandat.

NEUVIÈME RÉOLUTION

Fixation du montant des jetons de présence

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

décide d'allouer au conseil d'administration, à titre de jetons de présence pour l'exercice 2018, une somme d'un montant global maximum de 130 000 euros.

DIXIÈME RÉOLUTION

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du rapport de gestion du conseil d'administration établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce et aux dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce,

et conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2, al 1 du Code de commerce,

approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Jean-Paul Siret, au titre de son mandat de président-directeur général de la Société, pour l'exercice clos au 31 décembre 2018, tels que ces principes et critères figurent dans le rapport de gestion établi par le conseil d'administration.

ONZIÈME RÉOLUTION

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à Monsieur Willy Siret, directeur général délégué

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du rapport de gestion du conseil d'administration établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce et aux dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce,

et conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2, al 1 du Code de commerce,

approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Willy Siret, au titre de son mandat de directeur général délégué de la Société, pour l'exercice clos au 31 décembre 2018, tels que ces principes et critères figurent dans le rapport de gestion établi par le conseil d'administration.

DOUZIÈME RÉOLUTION

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du rapport de gestion du conseil d'administration établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce et aux dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce,

et conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2, al 1 du Code de commerce,

approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Damien Billard, au titre de son mandat de directeur général délégué de la Société, pour l'exercice clos au 31 décembre 2018, tels que ces principes et critères figurent dans le rapport de gestion établi par le conseil d'administration.

TREIZIÈME RÉOLUTION

Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du rapport de gestion du conseil d'administration établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce et aux dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce,

et conformément aux dispositions de l'article L. 225-100, II du Code de commerce,

approuve les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Jean-Paul Siret en sa qualité de président-directeur général, tels que présentés dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

QUATORZIÈME RÉOLUTION

Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Willy Siret, directeur général délégué

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du rapport de gestion du conseil d'administration établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce et aux dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce,

et conformément aux dispositions de l'article L. 225-100, II du Code de commerce,

approuve les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Willy Siret en sa qualité de directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

QUINZIÈME RÉOLUTION

Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du rapport de gestion du conseil d'administration établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce et aux dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce,

et conformément aux dispositions de l'article L. 225-100, II du Code de commerce,

approuve les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Damien Billard en sa qualité de directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

SEIZIÈME RÉOLUTION

Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce,

autorise le conseil d'administration à acheter un nombre d'actions de la Société représentant jusqu'à dix pour cent (10 %) de son capital au jour de l'utilisation de cette autorisation, dans les conditions légales et réglementaires applicables au jour de l'utilisation de cette autorisation,

précise que le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de dix pour cent (10 %) prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation,

décide que le prix d'achat par action ne devra pas être supérieur à cent (100) euros, hors frais et commissions, avec un plafond global de quatre-vingt-dix-sept millions cinquante-neuf mille trois cent soixante-dix (97 059 370) euros,

précise que le prix d'achat desdites actions fera l'objet des ajustements le cas échéant nécessaires afin de tenir compte des opérations sur le capital (notamment en cas d'incorporation de réserves et d'attribution gratuites d'actions, de division ou de regroupement des actions de la Société) qui interviendraient pendant la durée de validité de la présente autorisation,

décide que la présente autorisation pourra être utilisée, entre autres, à l'effet :

- (i) d'animer le marché secondaire ou de faire assurer la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- (ii) de remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;

- (iii) de disposer d'actions pouvant être remises à ses dirigeants et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées, dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, d'opérations d'attribution gratuite d'actions existantes dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce ou de plans d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- (iv) de conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- (v) d'annuler tout ou partie des actions ainsi achetées sous réserve de l'adoption de la dix-septième résolution ci-après et, dans les termes indiqués à ladite résolution ; ou
- (vi) plus, généralement, d'opérer dans tout but qui viendrait à être autorisé par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché, étant précisé que, dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;
- précise** que le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder cinq pour cent (5 %) de son capital,

décide que l'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourra être effectué, dans le respect des règles édictées par l'Autorité des Marchés Financiers, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, par tous moyens, y compris par transfert de blocs, offres publiques ou par l'intermédiaire de tout instrument financier dérivé,

confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au directeur général ou, avec l'accord de celui-ci, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, pour mettre en œuvre la présente autorisation, passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, procéder aux éventuelles réallocations des actions au sein des finalités envisagées ci-dessus, dans les conditions permises par la loi, effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

Le conseil d'administration aura la faculté d'affecter à l'un ou l'autre des objectifs du programme de rachat la totalité des actions actuellement auto-détenues par la Société aux conditions prévues dans le programme.

La présente autorisation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée.

Elle remplace la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa vingt-quatrième résolution.

Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION

Réduction de capital par annulation des actions rachetées

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

sous réserve de l'adoption de la seizième résolution ci-dessus,

autorise le conseil d'administration, à réduire le capital social par voie d'annulation, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions de la Société qu'elle serait amenée à détenir dans le cadre du programme de rachat d'actions objet de la seizième résolution ci-dessus, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital de la Société par période de vingt-quatre (24) mois, étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital social qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations qui l'affecterait postérieurement à la date de la présente assemblée,

donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet d'accomplir tous actes, formalités ou déclarations en vue de rendre définitives les réductions de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation et à l'effet de modifier en conséquence les statuts de la Société.

Cette autorisation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée.

Elle remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa vingt-cinquième résolution.

DIX-HUITIÈME RÉOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et constatant que le capital est intégralement libéré,

connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes établi conformément à la loi,

conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-129-4, L. 225-132, L. 225-133, L. 225-134, L. 228-91, L. 228-92 et L. 228-93,

délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous

bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières), lesdites valeurs mobilières pouvant être émises, à titre gratuit ou onéreux, en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances.

décide que l'émission d'actions de préférence est expressément exclue de la présente délégation.

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

décide que les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires ou valeurs mobilières qui seront, le cas échéant, émises en vertu de la présente délégation.

confère au conseil d'administration la faculté d'accorder aux actionnaires le droit de souscrire, à titre réductible, un nombre supérieur d'actions ou valeurs mobilières à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

décide de fixer à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente résolution, étant précisé que :

- ◆ le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la vingt-huitième résolution ci-après ;
- ◆ à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital ;

décide de fixer à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ◆ ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- ◆ ce montant s'imputera sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution ci-après ;
- ◆ ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce.

décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés suivantes :

- ◆ limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celles-ci atteignent les trois quarts au moins du montant initial de l'émission concernée tel que décidé par le conseil d'administration ;
- ◆ répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix ; et

- ◆ offrir au public, sur le marché, français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits.

décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes.

décide qu'en cas d'attribution gratuite de bons de souscription, le conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus.

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit.

délègue tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation, et à l'effet notamment :

- ◆ d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- ◆ de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- ◆ de procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- ◆ de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

décide que le conseil d'administration pourra :

- ◆ à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimera approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu des pouvoirs délégués par la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- ◆ prendre toute décision en vue de la cotation des titres et des valeurs mobilières ainsi émis et, plus généralement ;
- ◆ prendre toutes mesures, conclure tous engagements et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale à caractère mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa vingt-sixième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et constatant que le capital est intégralement libéré, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes établi conformément à la loi,

conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et, notamment, de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-135-1, L. 225-136, L. 228-91 et L. 228-92,

délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières), lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances,

décide que l'émission d'actions de préférence est expressément exclue de la présente délégation,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

décide que les émissions susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution pourront l'être par des offres au public,

décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, en laissant toutefois au conseil d'administration la faculté d'instituer au profit des actionnaires, sur tout ou partie des émissions, un droit de priorité pour les souscrire pendant le délai et selon les termes qu'il fixera conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce, cette priorité ne donnant pas lieu à la création de droits négociables, mais pouvant être exercée tant à titre irréductible que réductible,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

décide de fixer à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des augmentations

de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente résolution, étant précisé que :

- ◆ le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la vingt-huitième résolution ci-après,
- ◆ à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital,

décide de fixer à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ◆ ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- ◆ ce montant s'imputera sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution ci-après ;
- ◆ ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce.

décide que, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une telle émission, le conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés suivantes :

- ◆ limiter l'émission au montant des souscriptions, sous la condition que celles-ci atteignent les trois quarts au moins de l'émission initialement décidée ;
- ◆ répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix ; et
- ◆ offrir au public, sur le marché, français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits.

délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour arrêter les prix des actions et valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, étant précisé que (i) le prix d'émission des actions devra être conforme aux dispositions du premier alinéa de l'article L. 225-136-1 du Code de commerce et sera en conséquence au moins égal à la moyenne pondérée des trois derniers jours de bourse (sur le marché de Paris) précédant sa fixation, diminuée le cas échéant de la décote maximale de cinq pour cent (5 %) prévue à l'article R. 225-119 du Code de commerce et corrigée en cas de différence de date de jouissance, et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini au (i) ci-dessus,

délègue tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation, et à l'effet notamment :

- ◆ d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- ◆ de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières

donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

- ◆ de procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- ◆ de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

autorise, en outre, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital social par an, le conseil d'administration à fixer le prix d'émission en fonction du cours de bourse de l'action sur une période déterminée par le conseil d'administration, étant précisé que le prix ainsi fixé par le conseil d'administration ne pourra, en tout état de cause, être inférieur à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse (sur le marché de Paris) précédant sa fixation, étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées et étant précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera telle que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus.

décide que le conseil d'administration pourra :

- ◆ à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimera approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu des pouvoirs délégués par la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- ◆ prendre toute décision en vue de la cotation des titres et des valeurs mobilières ainsi émis et, plus généralement ;
- ◆ prendre toutes mesures, conclure tout engagement et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa vingt-septième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

VINGTIÈME RÉOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence objet des dix-huitième, dix-neuvième, vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions.

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et constatant que le capital est intégralement libéré, connaissance

prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L.225-129-2, L.225-135-1, L.228-92 et L.228-93 du Code de commerce,

délègue au conseil d'administration la compétence d'augmenter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre en cas de demande excédentaire de souscription dans le cadre de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des dix-huitième, dix-neuvième, vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions, dans les conditions prévues aux articles L.225-135-1 et R.225-118 du Code de commerce (soit, à ce jour, dans les trente (30) jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale),

décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu des pouvoirs délégués par l'assemblée générale au conseil d'administration dans la présente résolution, s'imputera sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution ci-après, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions ou valeurs mobilières à émettre éventuellement en supplément, pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital,

décide que cette délégation annule et remplace la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa vingt-huitième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

VINGT ET UNIÈME RÉOLUTION

Délégation de pouvoirs à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

conformément, notamment, aux dispositions des articles L.225-129 à L.225-129-6, L.225-148, L.228-91 et L.228-92 du Code de commerce,

délègue au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières) destinées à rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société et effectuée conformément aux dispositions de l'article L.225-148 du Code de commerce, et décide, en tant que de besoin, de supprimer au profit des porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ordinaires ou valeurs mobilières,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi que le cas échéant émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit.

précise, en tant que de besoin, que l'émission d'actions de préférence est expressément exclue de la présente délégation.

décide que le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros, montant auquel s'ajoutera le cas échéant, le montant des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital.

décide en outre que le montant nominal de toute augmentation de capital social susceptible d'être ainsi réalisée s'imputera sur le plafond global prévu à la vingt-huitième résolution ci-après.

décide de fixer à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ◆ ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- ◆ ce montant s'imputera sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution ci-après ;
- ◆ ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le directoire conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce.

décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- ◆ arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- ◆ fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en numéraire à verser ;
- ◆ déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, notamment, d'une offre publique d'échange, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, à titre principal, assortie d'une offre publique d'échange ou d'achat à titre subsidiaire ;
- ◆ constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
- ◆ fixer la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- ◆ inscrire au passif du bilan au compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale ;
- ◆ procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et

- ◆ suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

décide que le conseil pourra :

- ◆ à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimera approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation visée dans la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever, sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- ◆ prendre toute décision en vue de l'admission des titres et des valeurs mobilières ainsi émis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, et, plus généralement,
- ◆ prendre toutes mesures, conclure tout engagement et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa vingt-neuvième résolution.

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres

L'assemblée générale extraordinaire, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

délègue au conseil d'administration sa compétence pour décider, dans les conditions fixées par la présente résolution, une ou plusieurs augmentations du capital social, en une ou plusieurs fois aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission et d'attribution gratuite d'actions nouvelles ou d'élévation de la valeur nominale des actions ou encore de l'emploi conjugué de ces deux procédés, dans la limite d'un montant nominal global d'un million (1 000 000) d'euros, étant précisé que ce plafond est fixé (i) de façon autonome et distincte du plafond d'augmentations de capital fixé à la vingt-huitième résolution ci-après, et (ii) compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, le cas échéant au titre des ajustements effectués conformément à la loi et aux stipulations contractuelles pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières ou autres droits donnant accès à des actions de la Société.

précise que le montant total des augmentations du capital social susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourra en tout état de cause être supérieur au montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices visés ci-dessus qui existent lors de l'augmentation de capital.

décide, en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente autorisation, conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; étant précisé que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation en vigueur.

donne tous pouvoirs au conseil d'administration à l'effet de mettre en œuvre la présente résolution, et généralement de prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital.

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa trentième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

VINGT-TROISIÈME RÉOLUTION

Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 du Code de commerce,

délègue au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée, les pouvoirs de décider, sur le rapport du ou des commissaires aux apports, une ou plusieurs augmentations de capital par l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

décide, en tant que de besoin, de supprimer au profit des porteurs de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital objets des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières émises dans le cadre de la présente délégation,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi le cas échéant émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

décide que le montant nominal global des actions qui pourront être émises immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à dix pour cent (10 %) du capital social existant à la date de la décision d'émission et ne s'imputera pas sur le plafond d'augmentation de capital fixé par la vingt-huitième résolution ci-dessous,

délègue tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour statuer sur l'évaluation des apports, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités, déclarations et plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire,

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa trente et unième résolution.

VINGT-QUATRIÈME RÉOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens du paragraphe II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placement privé)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et constatant que le capital est intégralement libéré, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L.225-129, L.225-129-2, L.225-129-4, L.225-135, L.225-136 et L.228-91 et suivants du Code de commerce et du paragraphe II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier,

délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières), lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances,

décide que l'émission d'actions de préférence est expressément exclue de la présente délégation,

décide que les émissions susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution pourront l'être par des offres à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens du paragraphe II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi le cas échéant émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

décide que le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra pas être supérieur à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, ni, en tout état de cause, excéder les limites prévues par la réglementation applicable

au jour de l'émission (à titre indicatif, au jour de la présente assemblée générale, l'émission de titres de capital réalisée par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier est limitée à vingt pour cent (20 %) du capital de la Société par période de 12 mois, ledit capital étant apprécié au jour de la décision du conseil d'administration d'utilisation de la présente délégation), montant maximum auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès à des actions, et s'imputera sur le plafond global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros visé à la vingt-huitième résolution ci-après.

décide de fixer à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ◆ ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- ◆ ce montant s'imputera sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution ci-après ;
- ◆ ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce.

décide que, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une telle émission, le conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés suivantes :

- ◆ limiter l'émission au montant des souscriptions, sous la condition que celles-ci atteignent les trois quarts au moins de l'émission initialement décidée ;
- ◆ répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix.

décide que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation, sera fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-136-1° du Code de commerce et sera en conséquence au moins égal à la moyenne pondérée des trois dernières séances de bourse (sur le marché de Paris) précédant sa fixation, diminuée le cas échéant de la décote maximale de cinq pour cent (5 %) prévue à l'article R. 225-119 du Code de commerce, et corrigée en cas de différence de date de jouissance, étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées et étant par ailleurs précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus.

décide en outre, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital social par an, d'autoriser le conseil d'administration à fixer le prix d'émission, après prise en compte des opportunités de marché, à un prix au moins égal à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées.

décide que le conseil aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation à l'effet notamment :

- ◆ d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- ◆ de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- ◆ de procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- ◆ de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

décide que le conseil pourra :

- ◆ à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimera approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation visée dans la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever, sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- ◆ prendre toute décision en vue de l'admission des titres et des valeurs mobilières ainsi émis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, et, plus généralement,
- ◆ prendre toutes mesures, conclure tout engagement et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

décide que la présente délégation remplace la délégation consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa trente-deuxième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émissions d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de 2 000 000 d'euros : suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des catégories de personnes suivantes : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, un milliard d'euros), notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de 20 souscripteurs et pour un montant de souscription individuelle minimum de 500 000 euros (prime d'émission incluse)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants du Code de commerce, et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-129-4, L. 225-135, L. 225-138 et L. 228-91,

délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières), lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

décide que l'émission d'actions de préférence est expressément exclue de la présente délégation,

décide que le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra pas être supérieur à deux millions (2 000 000) d'euros, (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise), montant maximum auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès à des actions,

décide en outre que le montant nominal de toute augmentation de capital social susceptible d'être ainsi réalisée s'imputera sur le plafond global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros prévu à la vingt-huitième résolution ci-après,

décide de fixer à vingt-cinq millions (25 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ◆ ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- ◆ ce montant s'imputera sur le plafond global de cinquante millions (50 000 000) d'euros visé à la vingt-huitième résolution ci-après ;
- ◆ ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le directoire conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce,

décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions et valeurs mobilières qui seront ainsi émises et de réserver la souscription des actions et valeurs mobilières faisant l'objet de la présente résolution à la catégorie de personnes suivante : fonds d'investissement souscrivant

au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, un milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite et compagnies d'assurance, ayant dans chaque cas leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, étant précisé que le nombre d'investisseurs susceptibles de se voir émettre des titres, en une ou plusieurs fois, en application de la présente résolution sera limité à vingt (20) et que le montant minimum réservé à chacun des souscripteurs concernés s'élèvera à cinq cent mille (500 000) euros (prime d'émission incluse),

précise en tant que de besoin qu'en application de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la décision d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital emporte également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit,

décide que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation sera fixé par le conseil d'administration en prenant en compte les opportunités de marché et sera au moins égal à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées, et étant par ailleurs précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera telle que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus,

décide que le conseil d'administration, dans les conditions prévues par la loi, aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment à l'effet de :

- ◆ décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission (étant précisé que celui-ci sera déterminé conformément aux conditions de fixation arrêtées ci-dessus) ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission ;
- ◆ arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ;
- ◆ fixer la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ;
- ◆ arrêter la liste des bénéficiaires au sein de la catégorie de personnes susmentionnée et le nombre de titres à attribuer à chacun d'eux ;
- ◆ imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;
- ◆ constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- ◆ d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa trente-troisième résolution et est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée.

VINGT-SIXIÈME RÉOLUTION

Autorisation donnée au conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice d'option de souscription

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

autorise le conseil d'administration, dans le cadre des articles L. 225-177 à L. 225-185 du Code de commerce, à consentir en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel ou dirigeants de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique liés à la Société dans les conditions définies à l'article L. 225-180-I dudit Code, des options donnant droit à la souscription ou à l'achat d'actions ordinaires, étant précisé que (i) le nombre total des options attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra donner droit à l'achat ou la souscription de plus de trois cent mille (300 000) actions d'une valeur nominale de deux (2) euros l'une et (ii) le nombre total d'actions pouvant être souscrites sur exercice des options de souscription d'actions attribuées et non encore levées ne pourra jamais être supérieur au tiers du capital social.

décide que la présente autorisation, conférée pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de ce jour, comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises au fur et à mesure des levées d'options de souscription et sera mise en œuvre dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi et la réglementation en vigueur au jour de l'attribution des options d'achat ou de souscription selon le cas.

décide que le prix d'achat ou de souscription par action sera fixé par le conseil d'administration au jour où l'option est consentie et sera au moins égal :

- ◆ pour les options de souscription, à la plus élevée des deux valeurs suivantes : (i) la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société sur Eurolist, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, cotés lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties et (ii) le cours de clôture de l'action de la Société sur Eurolist, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, coté à la dernière séance de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties ;
- ◆ pour les options d'achat, à la plus élevée des trois valeurs suivantes : (i) la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société sur Eurolist, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, cotés lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties, (ii) le cours de clôture de l'action de la Société sur Eurolist, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, coté à la dernière séance de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties, et (iii) quatre-vingts pour cent (80 %) du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre

des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce, au jour où lesdites options seront consenties.

décide que le prix fixé pour la souscription ou l'achat des actions auxquelles les options donnent droit ne peut être modifié pendant la durée des options. Toutefois, si la Société vient à réaliser une des opérations visées à l'article L. 225-181 du Code de commerce, elle doit prendre les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires d'options dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce. En cas d'émission de nouveaux titres de capital ou de nouvelles valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi qu'en cas de fusion ou de scission de la Société, le conseil d'administration pourra suspendre, le cas échéant, l'exercice des options.

décide que le délai d'exercice des options est fixé à dix (10) ans à compter de leur attribution, étant toutefois précisé que ce délai pourra être réduit par le conseil d'administration pour les bénéficiaires résidents d'un pays donné dans la mesure où cela serait nécessaire afin de respecter la loi dudit pays.

donne tous pouvoirs au conseil d'administration dans les limites fixées ci-dessus pour :

- ◆ veiller à ce que le nombre d'options de souscription d'actions consenties par le conseil d'administration soit fixé de telle sorte que le nombre d'options de souscription d'actions ouvertes et non encore levées ne porte jamais sur plus du tiers du capital social ;
- ◆ arrêter les modalités du plan d'options de souscription ou d'achat d'actions et fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options, en ce compris, notamment, le calendrier d'exercice des options consenties qui pourra varier selon les titulaires ; étant précisé que ces conditions pourront comporter des clauses d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions émises sur exercice des options, dans les limites fixées par la loi ;
- ◆ accomplir, soit par lui-même, soit par mandataire, tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution ;
- ◆ modifier les statuts en conséquence et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

décide que le conseil d'administration informera chaque année l'assemblée générale ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

précise que cette autorisation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa trente-quatrième résolution.

VINGT-SEPTIÈME RÉOLUTION

Délégation à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L.3332-1 et suivants du Code du travail

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

en application des dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail,

délègue au conseil d'administration sa compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, par émission d'actions ordinaires réservées, directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement et d'entreprise, aux adhérents d'un plan d'épargne tel que prévu aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail qui serait ouvert aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et qui remplissent, en outre, les conditions éventuellement fixées par le conseil d'administration (ci-après les « Salariés du Groupe »),

décide de supprimer en conséquence le droit préférentiel de souscription attribué aux actionnaires par l'article L. 225-132 du Code de commerce et de réserver la souscription desdites actions ordinaires aux Salariés du Groupe,

fixe à dix-huit (18) mois à compter du jour de la présente assemblée générale la durée de validité de la présente délégation,

décide de fixer à six cent mille (600 000) euros le montant nominal maximal des actions qui pourront être ainsi émises, étant précisé que ce montant s'ajoutera au plafond prévu à la vingt-huitième résolution ci-après pour former le plafond global mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce,

décide que le prix d'émission d'une action sera déterminé par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail.

L'assemblée générale confère tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation et la réalisation de l'augmentation de capital et à cet effet :

- ◆ fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et leur date de jouissance ;
- ◆ fixer, dans les limites légales, les conditions de l'émission des actions nouvelles ainsi que les délais accordés aux Salariés pour l'exercice de leurs droits et les délais et modalités de libération des actions nouvelles ;
- ◆ constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence des actions souscrites et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- ◆ procéder à toutes les opérations et formalités rendues nécessaires par la réalisation de l'augmentation de capital,

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa trente-cinquième résolution.

VINGT-HUITIÈME RÉOLUTION

Fixation du montant global des délégations consenties au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide que :

- ◆ le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des dix-huitième à vingt-et-unième, vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions ci-dessus est fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, étant précisé que s'ajoutera à ce plafond, le cas échéant, le montant nominal des actions ou valeurs mobilières à émettre en supplément, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital ;

- ◆ le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des dix-huitième à vingt-et-unième, vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions ci-dessus est fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère.

VINGT-NEUVIÈME RÉOLUTION

Modification de l'article 11 des statuts de la Société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce,

décide d'ajouter un paragraphe 11.1.2 *in fine* du paragraphe 11.1 de l'article 11 des statuts de la Société relatif à la composition du conseil d'administration, pour déterminer les conditions dans lesquelles seront désignés les administrateurs représentant les salariés, qui sera rédigé comme suit :

Administrateur représentant les salariés

« Outre les administrateurs dont le nombre et le mode de désignation sont prévues par les dispositions de l'article L. 225-17 et L.225-18 du Code de commerce, dès lors que la Société répond aux critères fixés au 1 de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le conseil d'administration comprend un ou deux administrateurs représentant les salariés, conformément aux dispositions de l'article L.225-27-1 du Code de commerce.

Le ou les administrateurs représentant les salariés sont désignés, conformément aux dispositions du III, 2° de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, par le comité d'entreprise de l'UES ou par toute instance représentative du personnel qui le remplacera.

Le nombre d'administrateurs représentant les salariés est égal à deux lorsque le nombre d'administrateurs nommés conformément aux dispositions de l'article L. 225-17 et L.225-18 du Code de commerce est supérieur à douze, le jour de la désignation des administrateurs représentant les salariés, et égal à un lorsque le nombre d'administrateurs nommés conformément aux dispositions de l'article L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce est égal ou inférieur à douze.

Si le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, après avoir été inférieur ou égal à douze, devient supérieur à douze, le président du conseil d'administration devra, dans un délai raisonnable, saisir le comité d'entreprise de l'UES ou toute instance représentative du personnel qui le remplacera afin que soit nommé un deuxième administrateur représentant les salariés selon les modalités visées ci-dessus.

Si le nombre d'administrateurs mentionné aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, après avoir été supérieur à douze, devient égal ou inférieur à douze, le mandat de l'administrateur représentant les salariés ainsi nommé se poursuivra jusqu'à son terme mais ne sera pas renouvelé si le nombre d'administrateurs demeure inférieur ou égal à douze à la date de l'expiration de son mandat et le nombre d'administrateurs représentant les salariés sera ramené à un.

Le ou les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du seuil de douze membres visé ci-dessus.

La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de six ans. Leur mandat prend fin à l'issue de l'assemblée générale ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Les administrateurs nouvellement désignés entrent en fonction à l'expiration du mandat des administrateurs représentant les salariés sortants.

Par exception, les premiers administrateurs représentant les salariés entrent en fonction à compter de la première réunion du conseil d'administration faisant suite à leur désignation.

Le mandat des administrateurs représentant les salariés prend fin de plein droit en cas de rupture de leur contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales directes ou indirectes, de révocation conformément à l'article L. 225-32 du Code de commerce ou en cas de survenance d'un des cas d'incompatibilité prévus à l'article L. 225-30 du Code de commerce.

En cas de vacance en cours de mandat, pour quelque cause que ce soit, d'un siège d'un administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu conformément aux dispositions de l'article L. 225-34 du Code de commerce. Jusqu'à la date de remplacement de l'administrateur représentant les salariés, le conseil d'administration peut se réunir et délibérer valablement.

Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs prévus à l'article L. 225-17 du Code de commerce, ni pour l'application du premier alinéa de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

Dès lors qu'à la clôture d'un exercice la Société ne répond plus aux critères fixés au 1 de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce pour la nomination d'administrateur représentant les salariés, les dispositions du présent paragraphe 11.1.2 des statuts de la Société ne s'appliqueront plus et le mandat de tout administrateur représentant les salariés nommé en application de ces dispositions prendra fin à l'issue de la réunion du conseil d'administration au cours de laquelle le conseil d'administration constatera la sortie du champ d'application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce. »

décide d'ajouter la référence « 11.1.1 » préalablement au 1^{er} alinéa du paragraphe 11.1, de l'article 11 des statuts de la Société.

Le reste de l'article demeurera inchangé.

TRENTIÈME RÉOLUTION

Pouvoirs à donner

L'assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente assemblée pour accomplir toutes formalités qui seront nécessaires.

7.3 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 20 JUIN 2018

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en assemblée générale mixte à l'effet de statuer sur l'ordre du jour suivant :

Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

- ◆ Examen et approbation des comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2017 ;
- ◆ Examen et approbation des comptes consolidés du Groupe LNA Santé pour l'exercice clos au 31 décembre 2017 ;
- ◆ Approbation des charges non déductibles ;
- ◆ Quitus aux administrateurs ;
- ◆ Affectation des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2017 ;
- ◆ Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- ◆ Ratification de la nomination d'un censeur ;
- ◆ Renouvellement de mandats d'administrateur ;
- ◆ Fixation du montant des jetons de présence ;
- ◆ Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à Monsieur Jean-Paul Siret, président directeur général ;
- ◆ Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à Monsieur Willy Siret, directeur général délégué ;
- ◆ Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué ;
- ◆ Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Jean-Paul Siret, président directeur général ;
- ◆ Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Willy Siret, directeur général délégué ;
- ◆ Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué ;
- ◆ Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société ;
- ◆ Questions diverses.

Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

- ◆ Réduction de capital par annulation des actions rachetées ;
 - ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros ;
 - ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros ;
 - ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence objet des dix-huitième, dix-neuvième, vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions ;
 - ◆ Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société ;
 - ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;
 - ◆ Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange ;
 - ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens du paragraphe II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placement privé) ;
 - ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de 2 000 000 euros ; suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des catégories de personnes suivantes : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraites et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de 20 souscripteurs et pour un montant de souscription individuelle minimum de 500 000 euros (prime d'émission incluse) ;
 - ◆ Autorisation donnée au conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice d'option de souscription ;
 - ◆ Délégation à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
 - ◆ Fixation du montant global des délégations consenties au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social ;
 - ◆ Modification de l'article 11 des statuts de la Société ;
 - ◆ Pouvoirs à donner.
- Le rapport de gestion du conseil d'administration, qui fait l'objet d'un document séparé et auquel nous vous invitons à vous reporter, présente la plupart des résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017.
- En complément de ce rapport, nous vous présentons ci-après les résolutions relevant de l'assemblée générale extraordinaire qui visent notamment à doter votre conseil d'administration de délégations financières adaptées à la législation en vigueur et à la pratique des marchés financiers.

Autorisations à donner et délégations à consentir au conseil d'administration

1 AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PROCÉDER AU RACHAT D' ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ ET DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR VOIE D'ANNULATION DES ACTIONS AINSI RACHETÉES

Il vous est proposé d'examiner le renouvellement du contrat de liquidité qui a été mis en place lors du projet d'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris par décision de l'assemblée générale mixte en date du 1^{er} avril 2006, et renouvelé depuis par diverses assemblées générales mixtes, et notamment la dernière du 21 juin 2017 et venant à échéance le 21 décembre 2018.

1.1 Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société (16^e résolution)

Un contrat de liquidité a été mis en place au sein de la Société suite à l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris. Ce contrat a été renouvelé à plusieurs reprises.

Ainsi, nous vous rappelons que l'assemblée générale mixte de la Société en date du 21 juin 2017, dans sa vingt-quatrième résolution, a autorisé le conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à acheter un nombre d'actions représentant jusqu'à 10 % du capital de la Société au jour de l'utilisation de cette autorisation.

Nous vous invitons à vous reporter au rapport de gestion qui présente les opérations réalisées par la Société au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017.

L'autorisation sus visée donnée au conseil d'administration ayant été consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017, expire le 21 décembre 2018. En conséquence, le conseil d'administration propose la reconduction de cette autorisation pour une durée de dix-huit mois par l'adoption de la seizième résolution proposée à votre vote, dans les conditions suivantes :

- ◆ autorisation donnée au conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, d'acheter un nombre d'actions représentant jusqu'à 10 % du capital de la Société au jour de l'utilisation de cette autorisation, dans les conditions légales et réglementaires ;
- ◆ le prix d'achat par action ne devant pas être supérieur à cent (100) euros, hors frais et commissions, avec un plafond global de quatre-vingt-dix-sept millions cinquante-neuf mille trois cent soixante-dix (97 059 370) d'euros ;
- ◆ l'autorisation pourra être utilisée, entre autres, à l'effet (i) d'animer le marché secondaire ou de faire assurer la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ; (ii) de remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ; (iii) de disposer d'actions pouvant être remises à ses dirigeants et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées, dans le cadre de plans d'options d'achat

d'actions dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, d'opérations d'attribution gratuite d'actions existantes dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce ou de plans d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par les articles L. 3332-1 et suivantes du Code du travail ; (iv) de conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers ; (v) d'annuler tout ou partie des actions ainsi achetées sous réserve de l'adoption de la dix-septième résolution proposée au vote de l'assemblée générale et dans les termes indiqués à ladite résolution ; ou (vi) plus généralement, d'opérer dans tout but qui viendrait à être autorisé par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'autorité de marché, étant précisé que, dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;

- ◆ le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pouvant excéder cinq pour cent (5 %) de son capital ;
- ◆ l'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pouvant être effectué, dans le respect des règles édictées par l'Autorité des Marchés Financiers, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, par tous moyens, y compris par transfert de blocs, offres publiques ou par l'intermédiaire de tout instrument financier dérivé.

Cette délégation remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa vingt-quatrième résolution.

1.2 Réduction de capital par annulation des actions rachetées (17^e résolution)

Sous réserve de l'adoption de la résolution ayant pour objet d'autoriser le conseil d'administration à procéder au rachat d'actions de la Société dans les conditions décrites ci-dessus, nous vous proposons d'autoriser votre conseil d'administration à réduire le capital social de la Société par voie d'annulation, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions de la Société qu'elle serait amenée à détenir dans le cadre du programme de rachat d'actions visé au paragraphe ci-dessus, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital de la Société par période de vingt-quatre (24) mois, étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital social qui serait, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations qui l'affecteraient postérieurement à la date de la présente assemblée.

Si vous agréez ce projet, nous vous demandons également de bien vouloir donner tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet d'accomplir tous actes, formalités ou déclarations en vue de rendre définitives les réductions de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation et à l'effet de modifier les statuts de la Société et procéder le cas échéant à toutes formalités nécessaires.

Vous entendrez la lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur cette proposition.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la date de la présente assemblée.

Elle remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa vingt-cinquième résolution.

2 DÉLÉGATIONS D'AUGMENTER LE CAPITAL À CONSENTIR AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nous vous proposons de doter votre conseil d'administration de délégations financières adaptées à la législation en vigueur et à la pratique des marchés financiers qui permettraient notamment à la Société d'émettre des actions par une offre à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens du paragraphe II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier. De manière plus générale, ces délégations permettraient à la Société de disposer ultérieurement des moyens financiers nécessaires à son développement en faisant usage des instruments les plus adaptés à la situation du marché.

Dans l'hypothèse où ces délégations seraient consenties au conseil, celui-ci aurait la possibilité de procéder à l'émission de valeurs mobilières soit en maintenant le droit préférentiel de souscription des actionnaires, soit en supprimant ce droit.

Vous entendrez lecture des rapports des Commissaires aux comptes sur ces délégations.

Nous vous proposons d'examiner ci-après chacune de ces délégations :

2.1 Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de cinq millions cinq cent mille (5.500.000) euros (18^e résolution)

Nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, la compétence à l'effet de décider dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières), lesdites valeurs mobilières pouvant être émises, à titre gratuit ou onéreux, en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances.

L'émission d'actions de préférence serait expressément exclue de la présente délégation.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

Aux termes de cette délégation, les actionnaires auraient, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires ou valeurs mobilières qui seraient, le cas échéant, émis en vertu de la présente délégation.

Le conseil d'administration aurait la faculté d'accorder aux actionnaires le droit de souscrire, à titre réductible, un nombre supérieur d'actions ou valeurs mobilières à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, est fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros.

Nous vous précisons que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputerait sur le montant du plafond global prévu à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée.

À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des pouvoirs délégués par la présente délégation serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise, étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée. Ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce.

Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'absorbent pas la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le conseil d'administration pourrait utiliser, dans l'ordre qu'il estimerait opportun, l'une et/ou l'autre des facultés suivantes :

- ◆ limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celles-ci atteignent les trois quarts au moins du montant initial de l'émission concernée tel que décidé par le conseil d'administration ;
- ◆ répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix ;
- ◆ offrir au public, sur le marché, français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits.

Les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourraient être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes. En cas d'attribution gratuite de bons de souscription, le conseil d'administration aurait la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne soient pas négociables et que les titres correspondants soient vendus.

Enfin, la délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit.

Nous vous demandons en conséquence de déléguer tous pouvoirs à votre conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi pour arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime, fixer les montants à émettre, fixer la date de jouissance, éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital, procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

Ainsi le conseil d'administration pourrait :

- ◆ à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimerait approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu des pouvoirs qui lui seraient délégués, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- ◆ prendre toute décision en vue de la cotation des titres et des valeurs mobilières ainsi émis et, plus généralement ;
- ◆ prendre toutes mesures, conclure tous engagements et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

Nous vous précisons par ailleurs que cette délégation remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa vingt-sixième résolution et serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

2.2 Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public, dans la limite d'un montant nominal global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros (19^e résolution)

Nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, la compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il apprécierait, une ou plusieurs augmentations du

capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières), lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourrait être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances.

L'émission d'actions de préférence serait expressément exclue de la présente délégation.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

Les émissions susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution pourront l'être par des offres au public.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, est fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros.

Nous vous précisons que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputerait sur le montant du plafond global prévu à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée.

À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des pouvoirs délégués par la présente délégation serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise, étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée. Ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce.

Si les souscriptions n'avaient pas absorbé la totalité d'une telle émission, le conseil d'administration pourrait utiliser, dans l'ordre qu'il déterminerait, l'une ou l'autre des facultés suivantes :

- ◆ limiter l'émission au montant des souscriptions, sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins de l'émission initialement décidée ;
- ◆ répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix ;
- ◆ offrir au public, sur le marché français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits.

Nous vous demandons en conséquence de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, en laissant toutefois au conseil d'administration la faculté d'instituer au profit des actionnaires, sur tout ou partie des

émissions, un droit de priorité pour les souscrire pendant le délai et selon les termes qu'il fixerait conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce, cette priorité ne donnant pas lieu à la création de droits négociables, mais pouvant être exercée tant à titre irréductible que réductible.

Il est précisé, en tant que de besoin, que la présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit.

En conséquence, nous vous demandons de déléguer tous pouvoirs à votre conseil d'administration pour arrêter le prix des actions et valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, étant précisé que (i) le prix d'émission des actions devra être conforme aux dispositions du premier alinéa de l'article L. 225-136-1° du Code de commerce et sera en conséquence au moins égal à la moyenne pondérée des trois derniers jours de bourse (sur le marché de Paris) précédant sa fixation, diminuée le cas échéant de la décote maximale de cinq pour cent (5%) prévue à l'article R. 225-119 du Code de commerce et corrigée en cas de différence de date de jouissance, et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini au (i) ci-dessus.

Nous vous demandons de déléguer tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation, et à l'effet notamment :

- ◆ d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- ◆ de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- ◆ de procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- ◆ de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

Nous vous demandons également d'autoriser, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital social par an, le conseil d'administration à fixer le prix d'émission en fonction du cours de bourse de l'action sur une période déterminée par le conseil d'administration, étant précisé que le prix ainsi fixé par le conseil d'administration ne pourra, en tout état de cause, être inférieur à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse (sur le marché de Paris) précédant sa fixation étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées et étant

précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera telle que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus.

Par ailleurs, nous vous demandons de décider que le conseil d'administration pourrait :

- ◆ à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimerait approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu des pouvoirs délégués par la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- ◆ prendre toute décision en vue de la cotation des titres et des valeurs mobilières ainsi émises et, plus généralement ;
- ◆ prendre toutes mesures, conclure tous engagements et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de l'assemblée ; elle remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa vingt-septième résolution.

2.3 Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription (20^e résolution)

Nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration la compétence d'augmenter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre en cas de demande excédentaire de souscription dans le cadre de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des dix-huitième, dix-neuvième, vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions soumises à votre assemblée, dans les conditions prévues aux articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce (soit, à ce jour, dans les trente (30) jours de la clôture de la souscription et dans la limite de quinze pour cent (15 %) de l'émission initiale).

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu des pouvoirs délégués par l'assemblée générale au conseil d'administration dans la présente délégation, s'imputerait sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée, montant auquel s'ajouterait, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions ou valeurs mobilières à émettre éventuellement en supplément, pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de l'assemblée.

Elle remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa vingt-huitième résolution.

2.4 Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, destinée à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société (21^e résolution)

Nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration, pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières) destinés à rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société et effectuée conformément aux dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce, et de décider, en tant que de besoin, de supprimer au profit des porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ordinaires ou valeurs mobilières.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

La présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi le cas échéant émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit.

Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, ne pourrait être supérieure à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital.

Nous vous précisons que le montant nominal de toute augmentation de capital social susceptible d'être ainsi réalisée s'imputerait sur le plafond global prévu à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des pouvoirs délégués par la présente délégation serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise, étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée. Ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce.

En conséquence, nous vous proposons de décider que le conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- ◆ arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- ◆ fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en numéraire à verser ;
- ◆ déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, notamment d'une offre publique d'échange, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, à titre principal, assortie d'une offre publique d'échange ou d'achat à titre subsidiaire ;
- ◆ constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
- ◆ fixer la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- ◆ inscrire au passif du bilan au compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale ;
- ◆ procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- ◆ suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

Le conseil pourrait :

- ◆ à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimerait approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation visée dans la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever, sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- ◆ prendre toute décision en vue de l'admission des titres et des valeurs mobilières ainsi émis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris et plus généralement ;
- ◆ prendre toutes mesures, conclure tout engagement et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de l'assemblée.

Cette délégation remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa vingt-neuvième résolution.

2.5 **Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfiques et autres (22^e résolution)**

Nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration la compétence pour décider une ou plusieurs augmentations de capital par incorporation au capital social de tout ou partie des réserves, bénéfiques ou primes sous forme d'émission et d'attribution gratuite d'actions nouvelles ou d'élévation du nominal des actions ou encore par l'emploi conjugué de ces deux procédés, dans la limite d'un montant nominal global d'un million (1 000 000) d'euros, étant précisé que ce plafond est fixé (i) de façon autonome et distincte des plafonds d'augmentations de capital fixé à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée, et (ii) compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, le cas échéant au titre des ajustements effectués conformément à la loi et aux stipulations contractuelles pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières ou autres droits donnant accès à des actions de la Société.

Nous vous précisons par ailleurs que cette ou ces augmentations de capital seraient effectuées en tout état de cause dans la limite du montant des comptes de réserves, bénéfiques ou primes visés ci-dessus qui existeraient lors de l'augmentation de capital.

En cas d'usage par le conseil d'administration de cette délégation, conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, nous vous proposons de décider que les droits formant rompus ne seraient ni négociables ni cessibles et que les titres de capital correspondants seraient vendus ; les sommes provenant de la vente seraient allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation en vigueur.

Nous vous demandons en conséquence de donner tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation et effectuer toutes formalités nécessaires.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée. Elle remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa trentième résolution.

2.6 **Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital dans la limite de dix pour cent (10 %) en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange (23^e résolution)**

Nous vous proposons de déléguer au conseil d'administration les pouvoirs de décider, sur le rapport du ou des commissaires aux apports, une ou plusieurs augmentations de capital par l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les

dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables et de décider, en tant que de besoin, de supprimer au profit des porteurs de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital objets des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières émises dans le cadre de la présente délégation.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

La présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi le cas échéant émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit.

Le montant nominal global des actions qui pourraient être émises immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à dix pour cent (10 %) du capital social existant à la date de la décision d'émission et ne s'imputerait pas sur les plafonds d'augmentation de capital fixés aux termes de la vingt-huitième résolution.

À cet effet, nous vous proposons de déléguer tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre l'augmentation de capital autorisée et présentée dans le présent paragraphe, notamment pour statuer sur l'évaluation des apports, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités, déclarations et plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée. Elle remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa trente et unième résolution.

2.7 **Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens du paragraphe II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placement privé) (24^e résolution)**

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-129-4, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce et du paragraphe II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, nous vous proposons de déléguer au conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, la compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il apprécierait, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs

mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières), lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourrait être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances.

L'émission d'actions de préférence serait expressément exclue de la présente délégation.

Les émissions susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution pourraient l'être par des offres à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens du paragraphe II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

Nous vous proposons de décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation.

Il est précisé, en tant que de besoin, que la présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi le cas échéant émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit de préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit.

Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourrait pas être supérieur à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, ni, en tout état de cause, excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à titre indicatif, au jour de la présente assemblée générale, l'émission de titres de capital réalisée par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier est limité à 20 % du capital de la Société par période de 12 mois, ledit capital étant apprécié au jour de la décision du conseil d'administration d'utilisation de la présente délégation), montant maximum auquel s'ajouterait, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès à des actions, et s'imputerait sur le plafond global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros visé à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée.

Le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise), étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée. Ce plafond ne s'appliquerait pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce.

Si les souscriptions n'avaient pas absorbé la totalité d'une telle émission, le conseil d'administration pourrait utiliser, dans l'ordre qu'il déterminerait, l'une ou l'autre des facultés suivantes :

- ◆ limiter l'émission au montant des souscriptions, sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins de l'émission initialement décidée ;
- ◆ répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix.

Nous vous proposons par ailleurs de décider que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation serait fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-136-1° du Code de commerce et serait en conséquence au moins égal à la moyenne pondérée des trois dernières séances de bourse (sur le marché de Paris) précédant sa fixation, diminuée le cas échéant de la décote maximale de cinq pour cent (5 %) prévue à l'article R. 225-119 du Code de commerce, et corrigée en cas de différence de date de jouissance, étant rappelé qu'il ne pourrait en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées et étant par ailleurs précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital serait tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus.

Nous vous proposons en outre d'autoriser le conseil d'administration, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital social par an, à fixer le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte des opportunités de marché, à un prix au moins égal à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, étant rappelé qu'il ne pourrait en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées.

En conséquence, nous vous proposons de donner tous pouvoirs au conseil, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation à l'effet notamment :

- ◆ d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- ◆ de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- ◆ de procéder à tout ajustement requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ;
- ◆ de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

Le conseil d'administration pourrait :

- ◆ à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimerait approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation visée dans la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- ◆ prendre toute décision en vue de l'admission des titres et des valeurs mobilières ainsi émis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris et plus généralement ;
- ◆ prendre toutes mesures, conclure tout engagement et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission des valeurs proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

La présente délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée. Cette délégation remplacerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa trente-deuxième résolution.

2.8 Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de deux millions (2 000 000) d'euros - suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de la catégorie de personnes suivante : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de vingt (20) souscripteurs et pour un montant de souscription individuelle minimum de cinq cent mille (500 000) euros (prime d'émission incluse) (25^e résolution)

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-129-4, L. 225-135, L. 225-138 et L. 228-91 ; nous vous proposons de déléguer au conseil d'administration

avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, la compétence de décider, dans les proportions et aux époques qu'il apprécierait, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital (en ce compris, notamment, toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières), lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourrait être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

L'émission d'actions de préférence serait expressément exclue de la présente délégation.

Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourrait être supérieur à deux millions (2 000 000) d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise, montant maximum auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès à des actions.

Le montant nominal de toute augmentation de capital social susceptible d'être ainsi réalisée s'imputerait sur le plafond global prévu à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des pouvoirs délégués par la présente délégation serait fixé à vingt-cinq millions (25 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise), étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée.

Ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce.

Nous vous proposons de décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions et valeurs mobilières qui seraient ainsi émises et de réserver la souscription des actions et valeurs mobilières à la catégorie de personnes suivante : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite et compagnies d'assurance, ayant dans chaque cas leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, étant précisé que le nombre d'investisseurs susceptibles de se voir émettre des titres, en une ou plusieurs fois, en application de la présente délégation serait limité à vingt (20) et que le montant minimum réservé à chacun des souscripteurs concernés s'élèverait à cinq cent mille (500 000) euros (prime d'émission incluse).

En application de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la décision d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital emporterait également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit.

Nous vous proposons par ailleurs de décider que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation, serait fixé par le conseil d'administration en prenant en compte les opportunités de marché et serait au moins égal à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, étant rappelé qu'il ne pourrait en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées et étant par ailleurs précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital serait tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus.

En conséquence, nous vous proposons de donner tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment à l'effet de :

- ◆ décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission (étant précisé que celui-ci serait déterminé conformément aux conditions de fixation arrêtées ci-dessus) ainsi que le montant de la prime qui pourrait, le cas échéant, être demandée à l'émission ;
- ◆ arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ;
- ◆ fixer la date de jouissance, éventuellement rétroactive, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et leur mode de libération ;
- ◆ arrêter la liste des bénéficiaires au sein de la catégorie de personnes susmentionnée et le nombre de titres à attribuer à chacun d'eux ;
- ◆ imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;
- ◆ constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- ◆ d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

La présente délégation serait consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée. Cette délégation remplacerait la délégation consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa trente-troisième résolution.

3 DÉLÉGATIONS À CONSENTIR AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LE CADRE DE LA POLITIQUE D'INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'intéressement des salariés de la Société, il est apparu souhaitable à votre conseil d'administration que celui-ci soit doté des autorisations les plus diverses afin de pouvoir faire usage des instruments les plus adaptés à la situation de la Société, de ses salariés et du marché.

Aussi, nous vous proposons d'autoriser votre conseil d'administration à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société.

S'agissant de l'attribution d'actions gratuites, il est ici rappelé que l'assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2016 a, dans sa vingt-troisième résolution, autorisé le conseil d'administration à procéder sous condition de performance, en une ou plusieurs fois, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre par la Société, au profit des membres du personnel salarié de la Société, ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou de ses mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce, ainsi qu'au profit des membres du personnel salarié des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont la Société détiendrait, directement ou indirectement, au moins dix pour cent (10 %) du capital ou des droits de vote à la date d'attribution des actions concernées,

Cette autorisation a été donnée pour une durée fixée à trente-huit (38) mois à compter de la date du 22 juin 2016, soit jusqu'au 22 août 2019 et reste donc en vigueur.

En complément de ces délégations et conformément aux dispositions légales, nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration, la faculté de procéder à une augmentation de capital dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail.

Chacune des autorisations sollicitées est décrite plus amplement ci-après.

Vous entendrez lecture des rapports des Commissaires aux comptes sur ces délégations.

Nous vous proposons d'examiner ci-après chacune de ces délégations.

3.1 Autorisation donnée au conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice d'option de souscription (26^e résolution)

Nous vous proposons d'autoriser votre conseil d'administration, dans le cadre des articles L. 225-177 à L. 225-185 du Code de commerce, à consentir en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel ou des dirigeants de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique liés à la Société dans les conditions définies à l'article L. 225-180-I dudit Code, des options donnant droit à la souscription ou à l'achat d'actions ordinaires, étant précisé que (i) le nombre total des options

attribuées au titre de la présente autorisation ne pourrait donner droit à l'achat ou la souscription de plus de trois cent mille (300 000) actions d'une valeur nominale de deux (2) euros l'une, et (ii) le nombre total d'actions pouvant être souscrites sur exercice des options de souscription d'actions attribuées et non encore levées ne pouvant jamais être supérieur au tiers du capital social.

Cette autorisation, conférée pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de la date de l'assemblée, comporterait au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises au fur et à mesure des levées d'options de souscription, et serait mise en œuvre dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi et la réglementation en vigueur au jour de l'attribution des options d'achat ou de souscription selon le cas.

Le prix d'achat ou de souscription par action serait fixé par le conseil d'administration au jour où l'option serait consentie et serait au moins égal :

- ◆ pour les options de souscription, à la plus élevée des deux valeurs suivantes : (i) la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société sur Eurolist, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, cotés lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties et (ii) le cours de clôture de l'action de la Société sur Eurolist, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, coté à la dernière séance de bourse précédant le jour où lesdites options seraient consenties ;
- ◆ pour les options d'achat, à la plus élevée des trois valeurs suivantes : (i) la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société sur Eurolist, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, cotés lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties, (ii) le cours de clôture de l'action de la Société sur Eurolist, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, coté à la dernière séance de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties, et (iii) quatre-vingts pour cent (80 %) du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce, au jour où lesdites options seraient consenties.

Le prix fixé pour la souscription ou l'achat des actions auxquelles les options donnent droit ne pourrait être modifié pendant la durée des options. Toutefois, si la Société venait à réaliser une des opérations visées à l'article L. 225-181 du Code de commerce, elle devrait prendre les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires d'options dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce. En cas d'émission de nouveaux titres de capital ou de nouvelles valeurs mobilières donnant accès au capital, ainsi qu'en cas de fusion ou de scission de la Société, le conseil d'administration pourrait suspendre, le cas échéant, l'exercice des options.

Le délai d'exercice des options serait fixé à dix (10) ans à compter de leur attribution. Toutefois ce délai pourrait être réduit par le conseil d'administration pour les bénéficiaires résidents d'un pays donné dans la mesure où cela serait nécessaire afin de respecter la loi dudit pays.

Il vous est en conséquence demandé de donner tous pouvoirs au conseil d'administration dans les limites fixées ci-dessus pour :

- ◆ veiller à ce que le nombre d'options de souscription d'actions consenties par le conseil d'administration soit fixé de telle sorte que le nombre d'options de souscription d'actions ouvertes et non encore levées ne porte jamais sur plus du tiers du capital social ;

- ◆ arrêter les modalités du plan d'options de souscription ou d'achat d'actions et fixer les conditions dans lesquelles seraient consenties les options, en ce compris, notamment, le calendrier d'exercice des options consenties qui pourrait varier selon les titulaires : étant précisé que ces conditions pourraient comporter des clauses d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions émises sur exercice des options, dans les limites fixées par la loi ;
- ◆ accomplir, soit par lui-même, soit par mandataire, tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives les augmentations de capital qui pourraient être réalisées en vertu de cette autorisation ;
- ◆ modifier les statuts en conséquence et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

Le conseil d'administration informerait chaque année l'assemblée générale ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente autorisation.

Cette délégation remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa trente-quatrième résolution.

3.2 **Délégation à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel, dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail (27^e résolution)**

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail, nous vous proposons de :

- ◆ déléguer au conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, par émission d'actions ordinaires réservées, directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement et d'entreprise, aux adhérents à un plan d'épargne tel que prévu aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail qui serait ouvert aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et qui remplissent, en outre, les conditions éventuellement fixées par le conseil d'administration (ci-après les « Salariés du Groupe ») ;
- ◆ décider de supprimer en conséquence le droit préférentiel de souscription attribué aux actionnaires par l'article L. 225-132 du Code de commerce et de réserver la souscription desdites actions ordinaires aux Salariés du Groupe ;
- ◆ fixer à dix-huit (18) mois à compter du jour de la présente assemblée la durée de validité de la présente délégation.

Nous vous proposons de fixer à six cent mille (600 000) euros le montant nominal maximal des actions qui pourraient être ainsi émises, étant précisé que ce montant s'ajouterait au plafond prévu à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée pour former le plafond global mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce.

Le prix d'émission d'une action serait déterminé par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail.

En conséquence, nous vous demandons de conférer tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation et la réalisation de l'augmentation de capital et à cet effet :

- ◆ fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et leur date de jouissance ;
- ◆ fixer, dans les limites légales, les conditions de l'émission des actions nouvelles ainsi que les délais accordés aux Salariés du Groupe pour l'exercice de leurs droits et les délais et modalités de libération des actions nouvelles ;
- ◆ constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence des actions souscrites et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- ◆ procéder à toutes les opérations et formalités rendues nécessaires par la réalisation de l'augmentation de capital.

Cette délégation remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 juin 2017 aux termes de sa trente-cinquième résolution.

4 FIXATION DU MONTANT GLOBAL DES DÉLÉGATIONS CONSENTIES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL (28^e RÉOLUTION)

Enfin, nous vous proposons, s'agissant des délégations proposées ci-dessus, de fixer le montant global des délégations consenties au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social, de la façon suivante :

- ◆ le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des dix-huitièmes à vingt-et-unième, vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions soumises à votre assemblée serait fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, étant précisé que s'ajouterait à ce plafond, le cas échéant, le montant nominal des actions ou valeurs mobilières à émettre en supplément, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital et autres droits donnant accès au capital ;
- ◆ le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des dix-huitième à vingt-et-unième, vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions soumises à votre assemblée serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère.

Marché des affaires sociales

Nous vous invitons à vous reporter au rapport de gestion du conseil d'administration.

Le conseil d'administration

7.4 RAPPORT SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN VERTU DES ARTICLES L. 225-197-1 À L. 225-197-3 DU CODE DE COMMERCE

Attribution gratuite d'actions au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, nous avons l'honneur de vous rendre compte des opérations réalisées en vertu des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 dudit Code relatifs à l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux mandataires sociaux de la société LNA Santé (ci-après la « Société »).

En vertu de l'autorisation conférée par la vingt-troisième résolution de l'assemblée générale mixte en date du 22 juin 2016, le conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion en date du 13 décembre 2017, de procéder à l'attribution gratuite de dix-huit mille (18 000) actions gratuites existantes ou à émettre au profit des trois dirigeants mandataires sociaux.

Le nombre et la valeur des actions qui, durant l'année 2017, ont été attribuées gratuitement par la Société sont les suivants :

Bénéficiaires	Nombre d'actions gratuites attribuées existantes ou à émettre	Valorisation des actions au 31/12/2017 selon la méthode retenue pour les comptes consolidés
Jean-Paul Siret/président-directeur général	9 000	499 050
Willy Siret/directeur général délégué aux opérations	6 000	332 700
Damien Billard/directeur général délégué aux finances	3 000	166 350
TOTAL	18 000	998 100

Le conseil d'administration

Informations complémentaires

8

8.1 Personnes responsables du document de référence	284	8.4 Documents accessibles au public	287
8.1.1 Nom et fonction du responsable	284	8.5 Incorporation par référence	287
8.1.2 Attestation de la personne responsable	284	Tables de concordance	288
8.1.3 Nom et fonction du responsable de l'information financière	284	Table de concordance du document de référence	288
8.2 Responsables du contrôle des comptes	285	Table de concordance du rapport financier annuel	290
8.2.1 Commissaires aux comptes titulaires	285	Table de concordance du rapport de gestion	290
8.2.2 Commissaires aux comptes suppléants	285	Glossaire	292
8.3 Honoraires des Commissaires aux comptes	286		

8.1 PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

8.1.1 Nom et fonction du responsable

Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général.

8.1.2 Attestation de la personne responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les éléments du rapport de gestion contenus dans le présent document, comme précisé dans la table de concordance du chapitre 8, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'ils décrivent les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence.

Les rapports des contrôleurs légaux relatifs aux exercices 2017, 2016 et 2015 ne contiennent pas d'observation.

Jean-Paul Siret
Président-directeur général

8.1.3 Nom et fonction du responsable de l'information financière

Monsieur Damien Billard, directeur général délégué aux finances.

Contact@lna-sante.com

Tél. : 02 40 16 17 92

8.2 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

8.2.1 Commissaires aux comptes titulaires

CO-COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE :

La SARL Expertise Audit Advisory, 30, rue Chabrely, 33100 Bordeaux, nommée par décision de l'assemblée générale mixte en date du 21 juin 2017. Son mandat prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022.

CO-COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE :

La société In Extenso Audit, 106, Cours Charlemagne, 69002 Lyon, nommée par décision de l'assemblée générale mixte en date du 22 juin 2016. Son mandat prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021.

8.2.2 Commissaires aux comptes suppléants

CO-COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT :

La société Concept Audit et Associés, 1/3, rue du Départ, 75014 Paris, nommée par décision de l'assemblée générale mixte en date du 21 juin 2017. Son mandat prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022.

CO-COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT :

La société Beas, 7/9, Villa Houssay, 92200 Neuilly-sur-Seine, nommée par décision de l'assemblée générale mixte en date du 22 juin 2016. Son mandat prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021.

8.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Expertise Audit Advisory				In Extenso Audit			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
1. Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Émetteur	108	109	37 %	38 %	121	113	25 %	24 %
• Filiales intégrées globalement	181	176	62 %	62 %	370	350	75 %	74 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes								
• Émetteur					1	2	0 %	0 %
• Filiales intégrées globalement	1		0%		1	5	0 %	1 %
Sous-total	290	285	100 %	100 %	493	470	100 %	100 %
2. Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
• Juridique, fiscal et social								
• Autres								
Sous-total								
TOTAL	290	285	100 %		493	470	100 %	100 %

8.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Des exemplaires du document de référence sont disponibles sans frais auprès de la Société LNA Santé ainsi que sur le site internet de l'Autorité des Marchés Financiers (<http://www.amf-france.org>).

Pendant la durée de validité du document d'enregistrement, l'acte constitutif et les statuts de la Société ainsi que ses comptes sociaux et consolidés peuvent être consultés par voie électronique

(<http://www.lna-sante.com/le-groupe/finance>). Les communiqués sont également accessibles sur le site internet de la Société.

Les documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

8.5 INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 du 29 avril 2004 les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document :

- ◆ les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent
- ◆ les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent tels que présentés aux paragraphes 17.1 du document de référence enregistré le 20 juin 2016 sous le n° D.16-0621.
- ◆ tels que présentés aux paragraphes 5.1 du document de référence enregistré le 28 avril 2017 sous le n° D.17-0471 ;

TABLES DE CONCORDANCE

Table de concordance du document de référence

ÉLÉMENTS REQUIS PAR L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004

		Chapitre	Pages
1	Personnes responsables		
	1.1 Responsable du document de référence	8.1.1	284
	1.2 Attestation de la personne responsable	8.1.2	284
2	Contrôleurs légaux des comptes		
	2.1 Commissaires aux comptes titulaires	8.2.1	285
	2.2 Commissaires aux comptes suppléants	8.2.2	285
3	Informations financières sélectionnées	1.2	11
4	Facteurs de risques	2.2	78
5	Informations concernant la Société		
	5.1 Historique et évolution	1.1	8
	5.2 Investissements	4.2.1.8 / 5.1 - note 10 et 11	154 / 188 et 189
6	Aperçu des activités		
	6.1 Principales activités	1.3	17
	6.2 Principaux marchés	1.3	17
	6.3 Événements exceptionnels	N/A	
	6.4 Degré de dépendance à l'égard des Brevets, licences et contrats industriels importants	N/A	
	6.5 Situation concurrentielle	1.3	17
7	Organigramme		
	7.1 Description sommaire du Groupe	1.9	47
	7.2 Liste des filiales importantes	5.1 - note 31	205
8	Propriétés immobilières, usines et équipements		
	8.1 Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	5.1 - note 11 / 4.2.1.7	189 / 153
	8.2 Question environnementale	3.2	125
9	Examen de la situation financière et du résultat	4.2	146
10	Trésorerie et capitaux		
	10.1 Capitaux de l'émetteur	4.2.1.9	156
	10.2 Flux de trésorerie	4.2.1.8	154
	10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	5.1 - note 21	195
	10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	2.2.1.5	83
	10.5 Sources de financement attendues	4.3	161
11	Recherche et développement	4.5.1	164
12	Tendances		
	12.1 Tendances constatées sur l'exercice	4.4	162
	12.2 Tendances anticipées sur l'exercice en cours	4.4	162
13	Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A	
14	Organes d'administration, de direction, de direction générale		
	14.1 Dirigeants et administrateurs	2.1.1	50
	14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction générale	2.1.3.4	65

	Chapitre	Pages
15	Rémunérations et avantages	
	15.1 Rémunérations des administrateurs et dirigeants	65
	15.2 Sommes provisionnées au profit des administrateurs et dirigeants	65
16	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
	16.1 Date d'expiration des mandats actuels	50
	16.2 Contrats entre les administrateurs et le Groupe	248
	16.3 Comités d'audit et de rémunération	60
	16.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	50
17	Salariés	
	17.1 Nombre de salariés	145
	17.2 Participations et stock-options	246
	17.3 Participation des salariés dans le capital du Groupe	246
18	Principaux actionnaires	
	18.1 Principaux actionnaires	243
	18.2 Droits de vote des principaux actionnaires	244
	18.3 Contrôle du Groupe	244
	18.4 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	245
19	Opérations avec des apparentés	248
20	Informations financières	
	20.1 Informations financières historiques	287
	20.2 Informations financières <i>proforma</i>	N/A
	20.3 États financiers	168 / 212
	20.4 Vérification des informations financières historiques	209 / 230
	20.5 Date des dernières informations financières	168 / 212
	20.6 Informations financières intermédiaires	N/A
	20.7 Politique de distribution de dividendes	247
	20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	78
	20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21	Informations complémentaires	
	21.1 Capital social	240
	21.2 Acte constitutif et statuts	235
22	Contrats importants	N/A
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
24	Documents accessibles au public	287
25	Informations sur les participations	205 / 209

Table de concordance du rapport financier annuel

ÉLÉMENTS DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL PRÉVUS PAR L'ARTICLE L. 451-1-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER ET PAR L'ARTICLE 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

	Chapitre	Pages
Comptes sociaux de la Société	5.3	212
Comptes consolidés	5.1	168
Rapport de gestion du conseil d'administration	2. / 3. / 4.	49 / 109 / 143
Attestation du responsable du document de référence	8.1.2	284
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	5.4	230
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.2	209
Honoraires des Commissaires aux comptes	8.3	286

Table de concordance du rapport de gestion

Afin de prendre connaissance des éléments du Rapport de Gestion, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1 et R. 225-102 et suivants du Code de commerce, ainsi que la section spécifique du Rapport de Gestion dédiée au gouvernement d'entreprise, en application des articles L. 225-37 al. 6 et suivants du Code de commerce.

	Chapitre	Pages
Activité		
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société durant l'exercice écoulé	4.2.2	157
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière du Groupe durant l'exercice écoulé	4.2.1	146
Résultats des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité	4.2.1	146
Évolution prévisible et perspectives	4.4.	162
Prises de participation ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France	4.5.2	164
Activités en matière de recherche et de développement	4.5.1	164
Événements importants survenus après la date de la clôture de l'exercice	4.3	161
Délai de paiement fournisseurs et clients	4.2.2.7	161
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	2.2.	78
Politique du Groupe en matière de gestion des risques financiers	2.2.3	86
Exposition du Groupe aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	2.2.3	86
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	2.3	88
RSE – Responsabilité Sociétale de l'Entreprise		
Informations relatives aux questions d'environnement et conséquences environnementales de l'activité	3.2	125
Informations relatives aux questions de personnel et conséquences sociales de l'activité	3.1	112
Gouvernement d'entreprise		
Choix des modalités du mode d'exercice de la direction générale	2.1.3.1	65
Limitations de pouvoir du directeur général	2.1.3.2	65
Composition du conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	2.1.1 / 2.1.2	50 / 59
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire durant l'exercice	2.1.1.7	56
Rémunération, avantage de toute nature et engagements en faveur des mandataires sociaux	2.1.4	65
Opérations réalisées en 2017 sur les titres par les dirigeants et les mandataires sociaux	4.5.5	165
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale concernant les augmentations de capital	2.1.9	73
Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées et raisons pour lesquelles elles ont été écartées	2.1.8	72
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale	2.1.5	71
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	2.1.6	71

	Chapitre	Pages
Capital et actionariat		
Renseignements relatifs à la répartition du capital	6.4.1	243
Informations sur les rachats et ventes d'actions propres	6.3.5	241
Participation des salariés au capital social	6.5.2	246
Franchissement de seuils légaux déclarés à la Société	6.4.1	243
Divers		
Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices	6.6	247
Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices	Annexe 2 chapitre 4	166
Liste des succursales existantes	4.5.3	164
Conventions entre dirigeants et actionnaires de la Société et les filiales	2.1.7	72

GLOSSAIRE

AGGIR : Grille nationale d'évaluation du degré de perte d'autonomie.

AJ : Accueil de Jour.

ALS : Allocation de Logement à caractère Social.

APA : Allocation Personnalisée d'Autonomie.

APL : Allocation Personnelle au Logement.

ARH : Agence Régionale de l'Hospitalisation.

ARS : Agence Régionale de Santé.

ASD : Aide-Soignant Diplômé.

ASH : Agent de Service Hospitalier.

AViQ : Agence pour une Vie de Qualité.

Capex : Investissements de maintien, hors investissement de développement de nouvelles activités et d'actifs immobiliers à céder

CD : Conseil Départemental.

CLIC : Centre Local d'Information et de Coordination Gérontologique.

CNSA : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie.

COCOM : Commission Communautaire Commune de Bruxelles.

COMEX : Comité Exécutif.

COMIL : Comité de Liaison.

CPAS : Centre Public d'Action Sociale.

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens.

CRAM : Caisse Régionale d'Assurance Maladie.

Croissance organique : correspond à la variation du chiffre d'affaires :

- ◆ entre N-1 et N des établissements existants en N-1 ;
- ◆ entre N-1 et N des établissements ouverts en N-1 ou en N ;
- ◆ entre N-1 et N des établissements restructurés au cahier des charges LNA Santé ou dont la capacité a augmenté en N-1 ou en N ;
- ◆ sur N par rapport à la période équivalente en N-1 des établissements acquis en N-1.

CROS : Comité Régional de l'Organisation Sanitaire.

CROSMS : Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale.

CSJ : Centre de Soins de Jour. Centres situés en Belgique où sont accueillies pendant la journée des personnes âgées de plus de 60 ans en perte d'autonomie.

CSSR : Confédération des Soins de Suite et de Réadaptation.

DASRI : Déchet des Activités de Soins à Risques Infectieux.

DDASS : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales.

Dette financière nette : correspond à la dette financière brute diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Dette financière nette d'Exploitation : représente la dette financière brute d'Exploitation diminuée de la trésorerie et

équivalents de trésorerie et des fonds propres apportés à l'activité immobilière.

DGS : Dotation Globale de Soins.

DRASS : Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales.

DREES : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques.

EBITDA : *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* correspond au résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions.

EBITDAR : *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent*. Correspond au résultat opérationnel avant loyers, impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions.

EHPA : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées.

EHPAD : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées 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 un an et ayant les caractéristiques suivantes :
 - ◆ travaux en cours de rénovation et/ou agrandissement,
 - ◆ mise en œuvre des standards du Groupe.

FHP : Fédération de l'Hospitalisation Privée.

Fonds propres et quasi fonds propres d'Exploitation : représentent les fonds propres consolidés de l'activité Exploitation, augmentés des impôts différés passifs liés à l'Exploitation.

Gearing : Ratio de la dette financière nette d'Exploitation sur les capitaux propres et quasi fonds propres d'Exploitation. Il mesure le risque de la structure financière de l'entreprise.

GIR : Groupe Iso-Ressource.

GMP : GIR Moyen Pondéré.

GMPS : GIR Moyen Pondéré Soins.

HAD : Hospitalisation À Domicile.

HAS : Haute Autorité de Santé.

HJ : Hôpital de Jour.

IDE : Infirmier(e) Diplômé(e) d'État.

IFAQ : Incitation Financière à l'Amélioration de la Qualité.

INAMI : Institut National d'Assurance Maladie Invalidité.

Lever d'Exploitation : représente le ratio de la dette financière nette d'Exploitation sur l'EBITDA Exploitation.

MAD : Maintien À Domicile.

MAIA : Méthode d'Action pour l'Intégration des services d'Aide et de soins dans le champ de l'autonomie.

MAS : Maison d'Accueil Spécialisée pour personne handicapée.

MBA : Marge Brute d'Autofinancement. Correspond au résultat net d'ensemble retraité des amortissements et provisions, du coût de l'endettement financier net, des charges d'impôt, des résultats de cessions, des dividendes reçus et des autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie.

MCO : Médecine, Chirurgie, Obstétrique. Les établissements MCO pratiquent ainsi littéralement les activités de médecine, chirurgie, obstétrique et odontologie mais aussi les activités ambulatoires et la cancérologie. Ils ne comprennent donc pas les activités de santé mentale, ni celles de soins de suite et de réadaptation (SSR), ni celles de l'hospitalisation à domicile (HAD).

MIGAC : Missions d'Intérêt Général et d'Aide à la Contractualisation.

MRB : Maison de Repos en Belgique.

MRPA : Maison de Repos pour Personnes Âgées. Lits intégrés dans les Maisons de Repos et réservés aux personnes âgées.

MRS : Maison de Repos et de Soins.

OMS : Organisation Mondiale de la Santé.

ORNANE : Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes.

PASA : Pôle d'Activités et de Soins Adaptés. Il permet d'accueillir, dans la journée, les résidents de l'EHPAD ayant des troubles du comportement modérés, dans le but de leur proposer des activités sociales et thérapeutiques, individuelles ou collectives, afin de maintenir ou de réhabiliter leurs capacités fonctionnelles, leurs fonctions cognitives, sensorielles et leurs liens sociaux.

PEG : Plan d'Épargne Groupe.

PJ : Prix de Journée.

PMP : Pathos Moyen Pondéré. Indicateur global de charges en soins pour la prise en charge des polyopathologies dans une population donnée.

PMS : Plan de Maîtrise Sanitaire.

PRIAC : Programme interdépartemental d'Accompagnement des handicaps et de la perte d'autonomie.

PUI : Pharmacie à Usage Intérieur.

PUV : Petite Unité de Vie. Structure d'accueil des personnes âgées d'une capacité strictement inférieure à 25 lits.

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

SI : Système d'Information.

SIIC : Société d'Investissements Immobiliers Cotée.

SPDT : Soins Psychiatriques sans consentement à la Demande d'un Tiers.

SSIAD : Services de Soins Infirmiers À Domicile.

SSR : Soins de Suite et de Réadaptation.

SYNERPA : Syndicat National des Établissements et Résidences pour Personnes Âgées.

T2A : Tarification à l'activité.

Trésorerie nette : Disponibilités et équivalents de trésorerie diminués des concours bancaires courants.

UES : Unité Économique et Sociale.

UGA : Unité de Gériatrie Aiguë. Prend en charge des patients de plus de 75 ans, polyopathologiques, lors d'un épisode aigu, présentant un fort risque de dépendance physique, psychologique ou sociale et ne relevant pas d'un service de spécialité.

UHR : Unité d'Hébergement Renforcée. Lieu de vie et de soins pour les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou maladies apparentées et présentant des troubles sévères de comportement.

USLD : Unité de Soins de Longue Durée.



DASRI : Déchet des Activités de Soins à Risques Infectieux.

EHPA : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées.

MIGAC : Missions d'Intérêt Général et d'Aide à la Contractualisation.



7, boulevard Auguste Priou
CS 52420
44124 Vertou Cedex - France
Tél. +33 (0)2 40 160 161
contact@lna-sante.com
www.lna-sante.com

Rejoindre la communauté LNA Santé :  
Et abonnez-vous à notre chaîne Youtube !