

---

# Présentation financière

Résultats semestriels – Septembre 2017

---



---

# Résultats semestriels 2017 et perspectives

---

Septembre 2017

---

# Sommaire

---

1. **Le Noble Age Groupe devient LNA SANTÉ**
2. Vers un nouveau plan stratégique
3. Résultats semestriels 2017 et perspectives économiques

# Le Noble Age Groupe devient LNA SANTÉ

---

## 2016 : création de la marque LNA SANTÉ

- ▶ Un nom à l'image du périmètre d'activités du groupe
- ▶ Une marque forte et qualifiante pour tous les publics
- ▶ Un marqueur de la volonté stratégique de développement

Une évolution naturelle pour un modèle d'entreprise mature

## 2017 : une communication en cours de déploiement

- ▶ Démultiplication du nom sur les sites et supports
- ▶ Approbation du changement de dénomination du Groupe par l'Assemblée Générale du quatrième trimestre

Une dimension nouvelle, une empreinte plus forte

# LNA SANTE, SOIGNER ET PRENDRE SOIN

Acteur de **1<sup>er</sup>** plan

dans la prise en charge  
des personnes fragilisées

**67**

établissements autorisés

**6 000**

collaborateurs

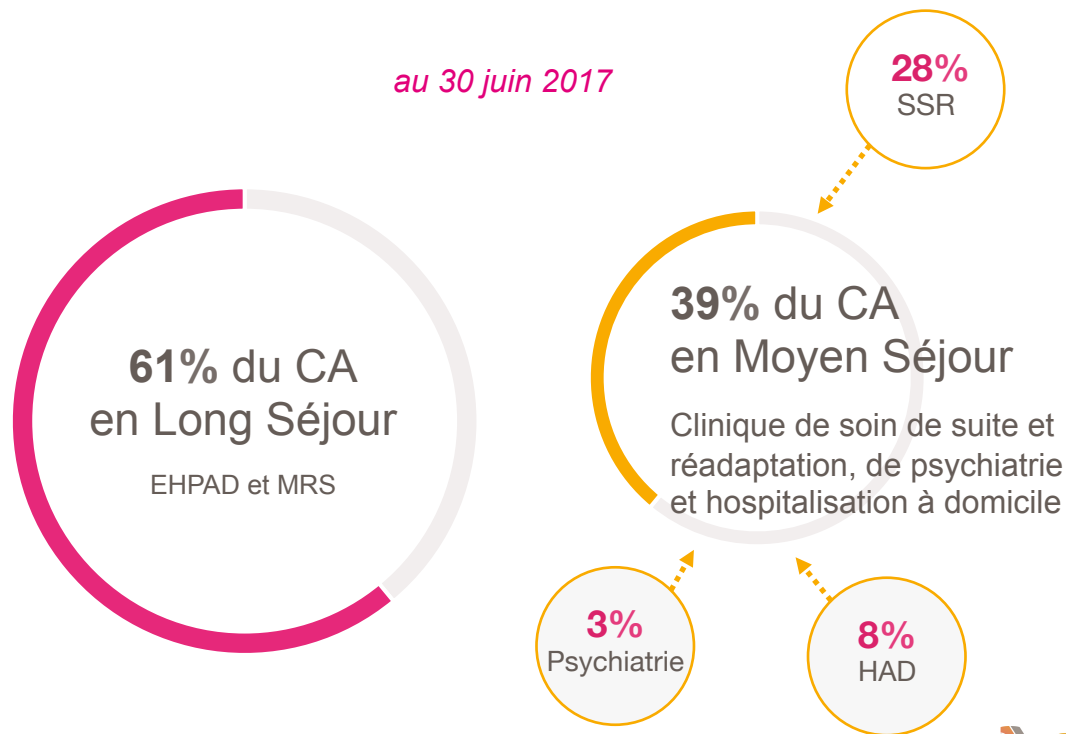
**7 345**

lits autorisés

**25 ans**

d'expertise et d'innovation  
au service des résidents  
et patients

au 30 juin 2017



# Un parc en cours de transformation

au 30 juin 2017

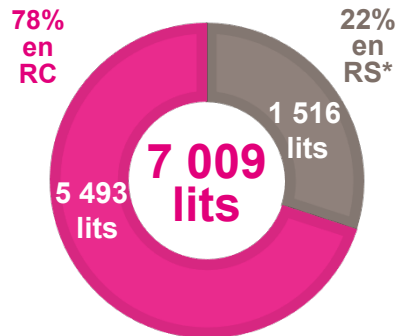
## EHPAD / MRB\*



Lits en RC\*  
**4 394**



Lits en reconstruction  
**498**



## SSR / PSY



Lits en RC\*  
**1 024**



Lits en reconstruction  
**678**

## HAD



Lits en RC\*  
**75**



Lits en reconstruction  
**340**

• RC : Régime de Croisière

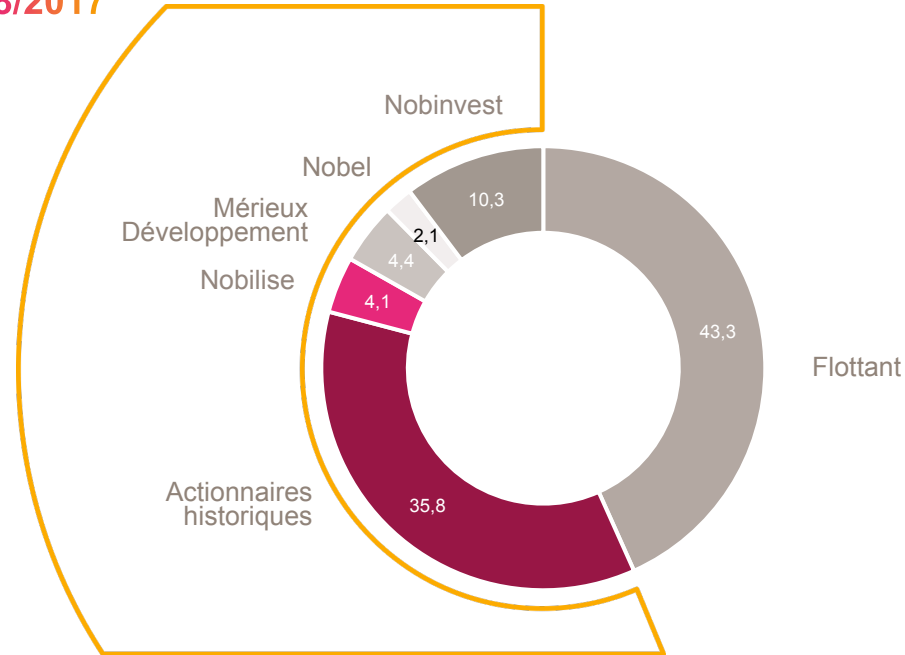
• RS : En reconstruction

\* MRB : Maison de Retraite en Belgique

# Une PME-ETI familiale, une vision long terme

- ▶ Des familles associées et des dirigeants actionnaires, personnes physiques, opérant au quotidien au sein du Groupe

## Répartition de l'actionnariat au 31/08/2017



En % des droits de vote

# Une gouvernance élargie et engagée



*De gauche à droite : Christine Lioret, Flavie Lorre, Michel Ballereau, Damien Billard, Robert Dardanne, Alexandre Tremblin, Maud Roux, Philippe Queleynec, Sophie Breton, Patricia Rosiod, Jérôme Fournier, Jean-Paul Siret, Philippe De Verdalle, Pascal Marchandon, Antony Lemarchand, Willy Siret, Jean-François Billet, et Daniel Braud.*

30.06.2017

---

# Sommaire

---

1. Le Noble Age Groupe devient LNA SANTÉ
2. **Vers un nouveau plan stratégique**
3. Résultats semestriels 2017 et perspectives économiques

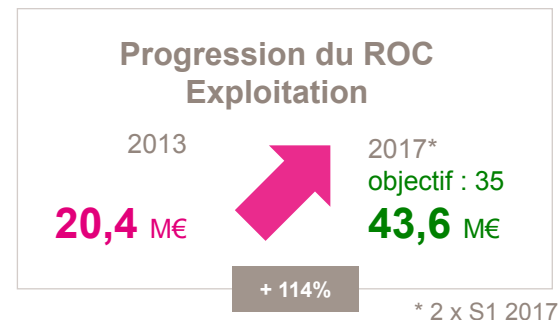
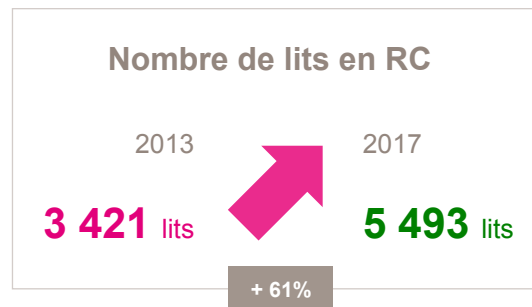
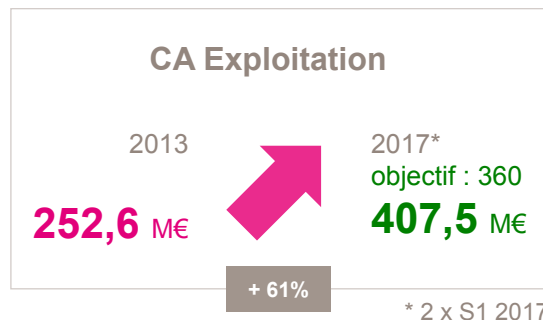
# Bilan du plan stratégique GE 2013 - 2017

## ► Rappel des objectifs

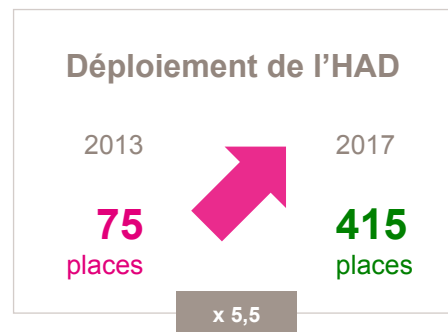
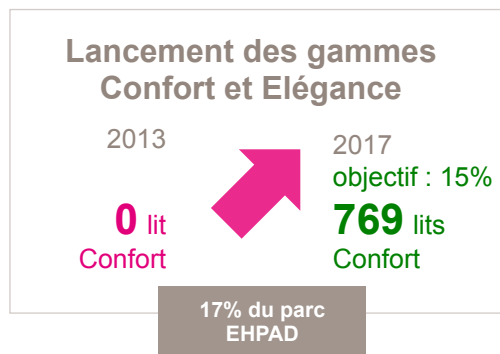
<b>AXE 1</b> Améliorer la performance par la mise en œuvre du projet d'entreprise	<b>AXE 2</b> Modéliser et déployer nos offres de services	<b>AXE 3</b> Impliquer les collaborateurs et renforcer les compétences	<b>AXE 4</b> Développer la présence sur nos territoires d'implantation	<b>AXE 5</b> Innover et promouvoir les actions du groupe
<b>Objectif 1</b> Assurer une croissance forte des résultats dans le respect du projet d'entreprise	<b>Objectif 3</b> Segmenter les offres médico-sociale & sanitaire et modéliser le fonctionnement des structures	<b>Objectif 4</b> Renforcer et adapter la gestion des ressources humaines	<b>Objectif 5</b> Encadrer les nouveaux développements	<b>Objectif 7</b> Améliorer la communication auprès des parties prenantes
<b>Objectif 2</b> En Belgique, atteindre rapidement un modèle de rentabilité, de performance et de qualité sur ce territoire d'implantation spécifique			<b>Objectif 6</b> Atteindre une taille cible par activité du secteur sanitaire	<b>Objectif 8</b> Promouvoir de nouvelles offres de services

# Bilan du plan stratégique GE 2013 - 2017

## AXE 1 Améliorer la performance par la mise en œuvre du projet d'entreprise



## AXE 2 Modéliser et déployer nos offres de services



# Bilan du plan stratégique GE 2013 - 2017

## AXE 3 Impliquer les collaborateurs et renforcer les compétences



Nobilise

**81**

managers/cadres,  
au sein du pacte  
d'actionnaires

Ecole de formation

**4 074**

stagiaires pour

**70 680**

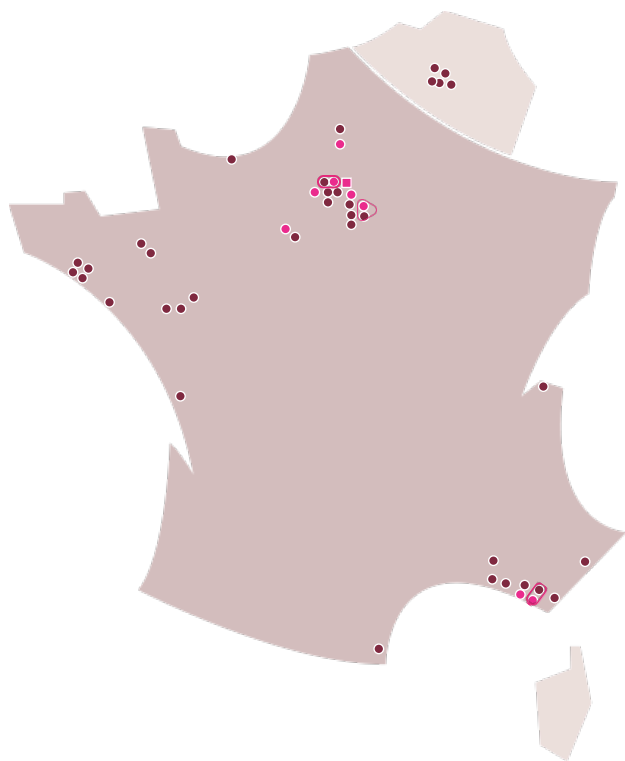
heures de formation  
de 2013 à 2016



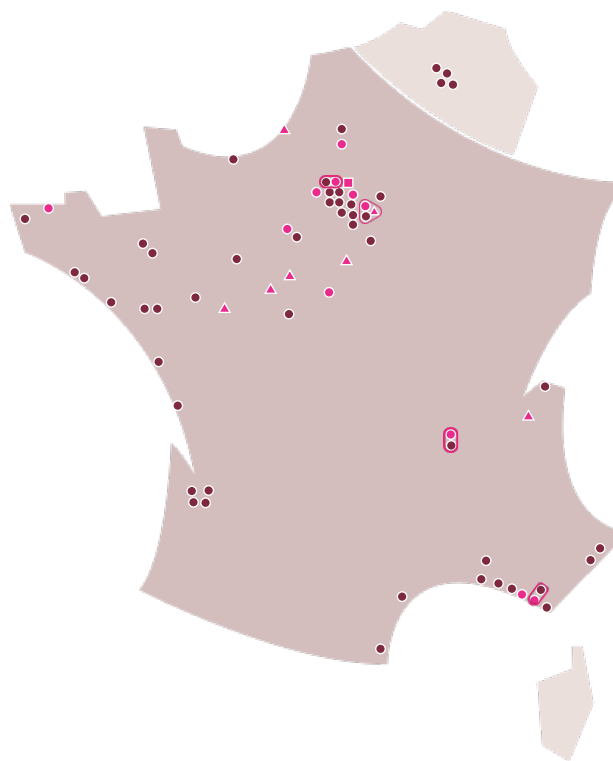
# Bilan du plan stratégique GE 2013 - 2017

## AXE 4 Développer la présence sur nos territoires d'implantation

2013



2017



- Maison de Retraite Médicalisée (EHPAD)  
Maison de Repos pour personnes Âgées (MRPA),  
Maison de Repos et Soins (MRS)
- Soins de Suite et de Réadaptation (SSR)
- ▲ Hospitalisation à Domicile (HAD)
- Clinique Psychiatrique
- ⊞ Pôle médical et/ou gériatrique

# Bilan du plan stratégique GE 2013 - 2017

## AXE 5 Innover et promouvoir les actions du groupe



### LNA Santé

une **marque forte**,  
visible, grand public,  
fédérative et signifiante



### 17 EHPAD

équipés de **télémédecine**  
avec les centres  
hospitaliers



# Grandir Ensemble en synthèse

---



Une **stratégie** sur laquelle l'organisation et les projets peuvent s'aligner



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



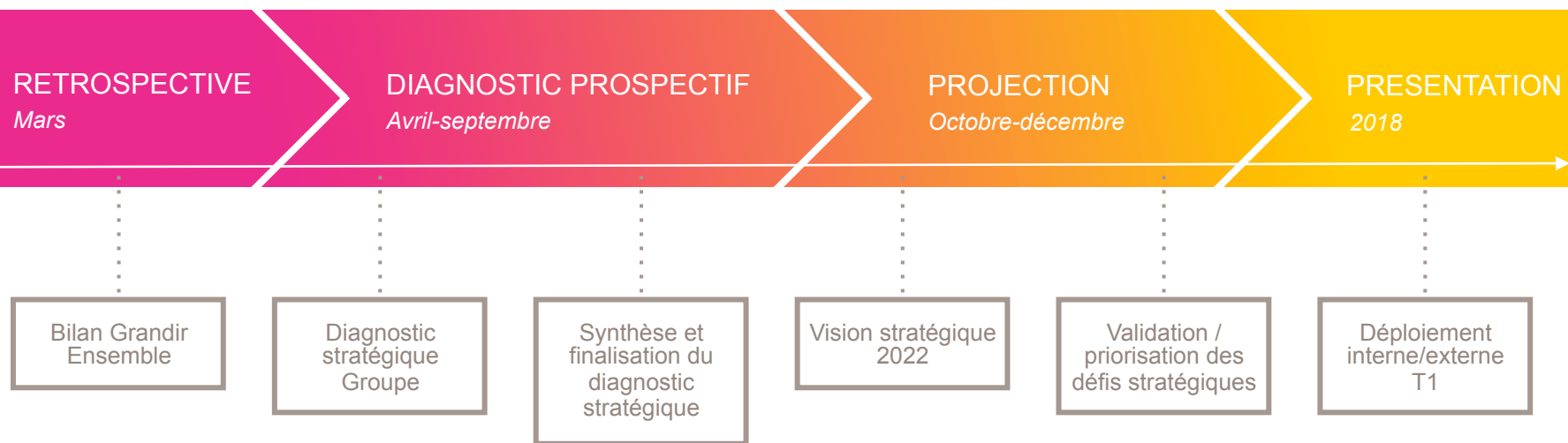
Un véritable **fil conducteur** et une grille de lecture des priorités



Des **résultats concrets** et une lisibilité de la performance

# Vers un nouveau plan stratégique

## ► Un calendrier partagé



---

# Sommaire

---

1. Le Noble Age Groupe devient LNA SANTÉ
2. Vers un nouveau plan stratégique
3. **Résultats semestriels 2017 et perspectives économiques**

# S1 2017 en chiffres

---

**203,7M€**

**CA\* + 5,2%**  
Une croissance  
d'activité  
de tous les métiers

**+ 5,0%**

Une **croissance  
organique solide**

**12,3%**

**Marge de l'EBITDA  
en régime de  
croisière\***

**Levier\* < 1,4**

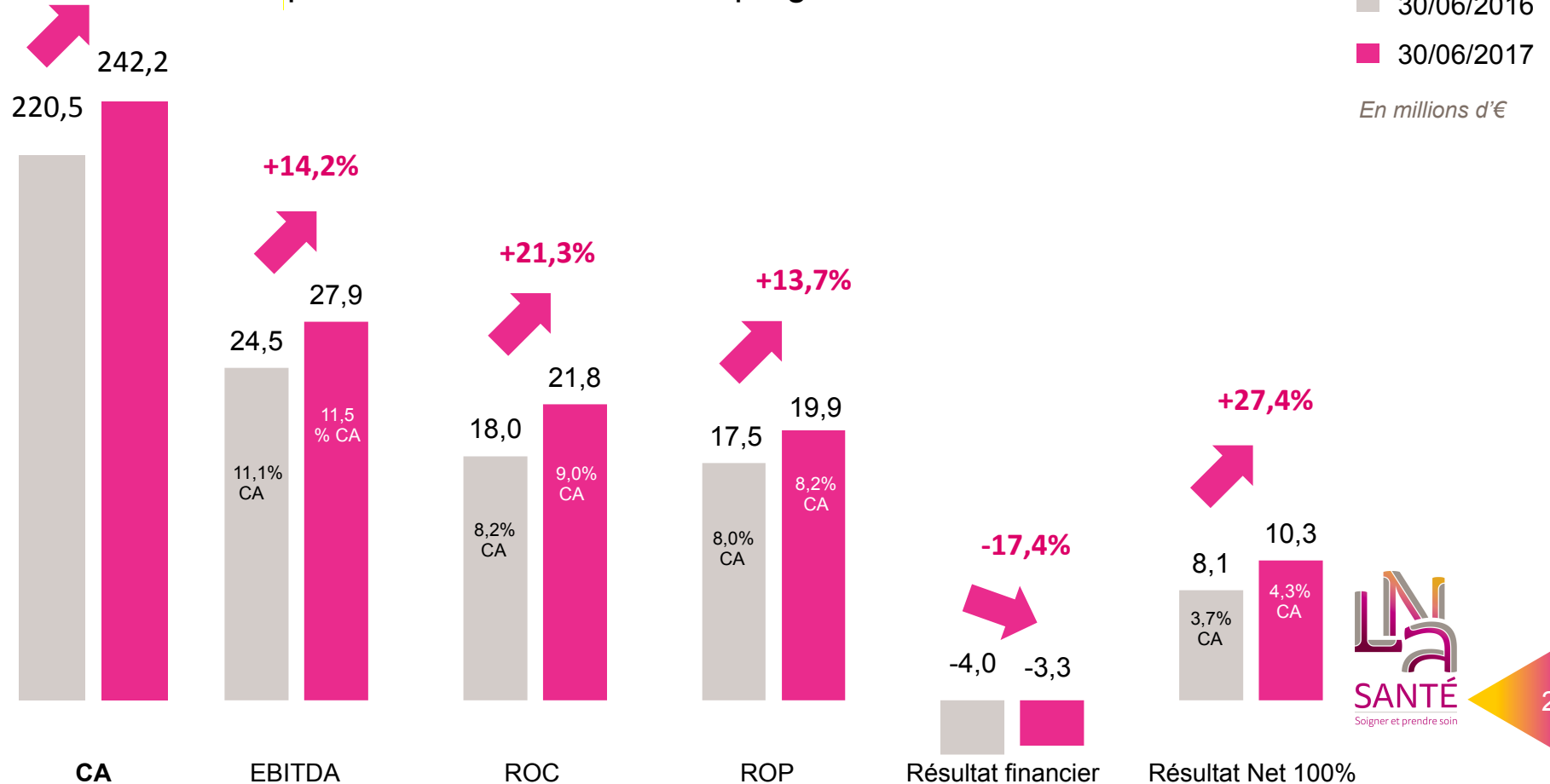
Une **structure  
financière optimisée  
et flexible**

Et une croissance embarquée de **1500 lits** à mettre en croisière

\* Secteur Exploitation

# S1 2017, LNA Santé en Synthèse (Exploitation + Immobilier)

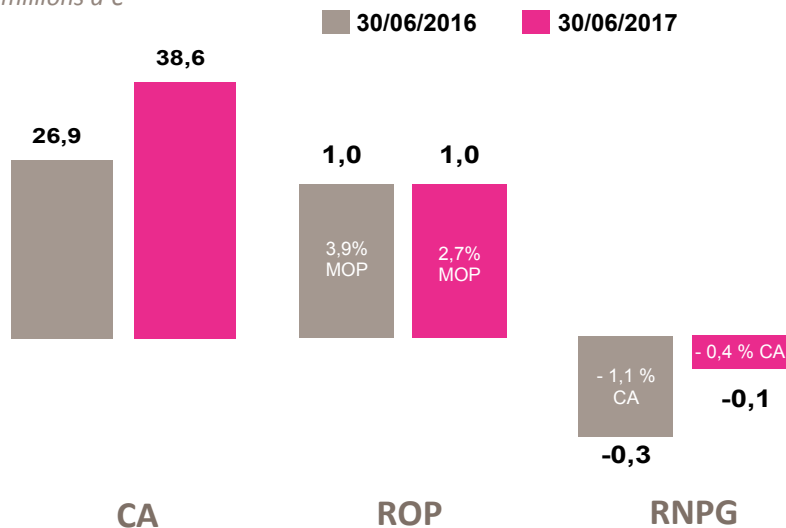
**+9,9%** ▶ Des performances solides et en progression continue



# S1 2017, état des cessions immobilières

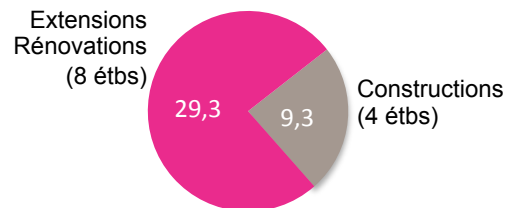
- ▶ Activité immobilière de 38,6 M€ contre 26,9 M€ au S1 2016
- ▶ Dynamique soutenue des ventes en LMP sur 10 programmes actifs
- ▶ Résultat opérationnel et suivi des programmes maîtrisés
- ▶ Frais financiers optimisés
- ▶ Un résultat limité dans l'intérêt de l'Exploitation

En millions d'€



## Un parc en transformation

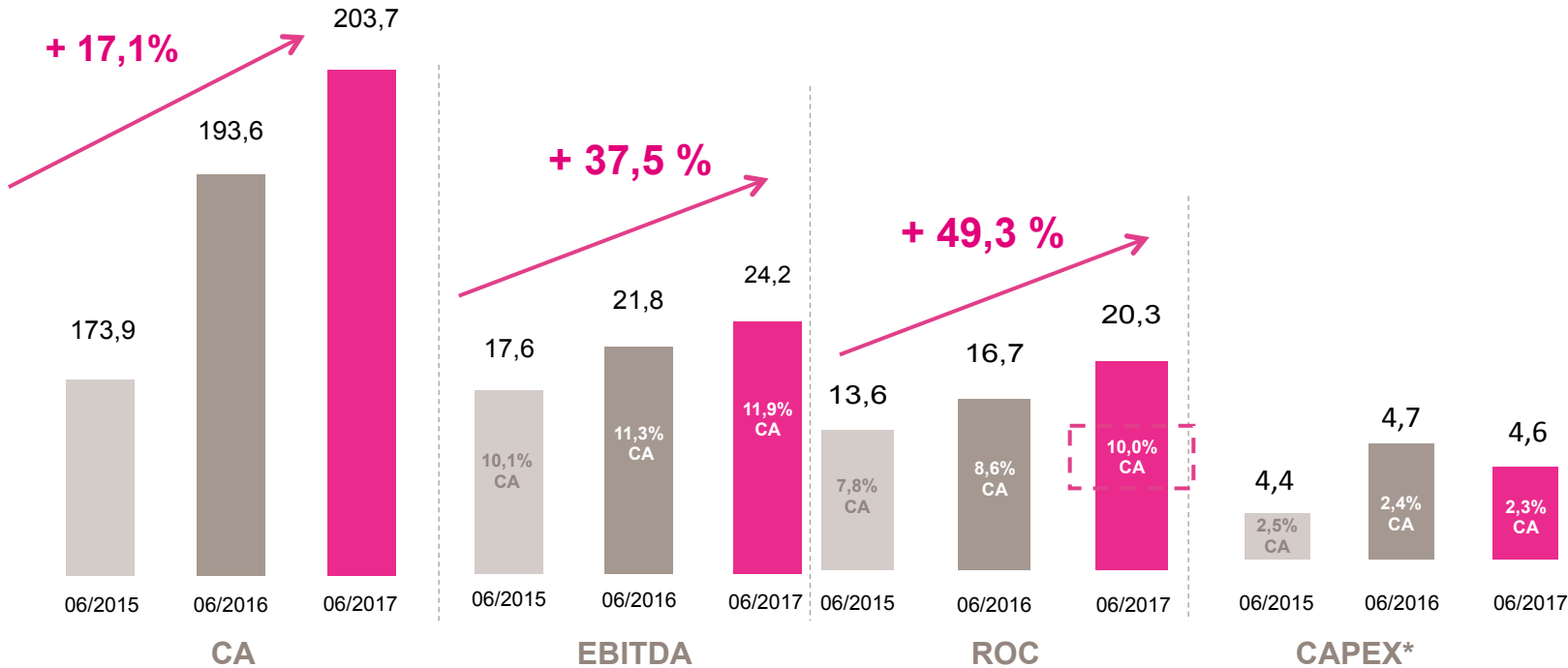
(répartition du CA immobilier)



# S1 2017, Exploitation en synthèse

► Forte amélioration de la marge opérationnelle en 2 ans, à 10% du CA

En millions d'€



# Chiffre d'affaires Exploitation

## ► Une croissance de l'activité sur l'ensemble des métiers

Chiffre d'affaires	S1 2017		S1 2016		Variation Totale	Croissance Organique	Répartition de la Croissance Organique
	En M€	% CA	En M€	% CA			
<b>Par activité</b>							
<b>Long Séjour France</b>	110,6	54%	105,1	54%	<b>+5,2%</b>	<b>+5,2%</b>	<b>+2,9%</b>
<b>Long Séjour Belgique</b>	13,5	7%	13,8	7%	<b>-2,5%</b>	<b>+3,4%</b>	<b>+0,2%</b>
<b>Moyen Séjour France</b>	79,3	39%	74,7	39%	<b>+6,2%</b>	<b>+4,7%</b>	<b>+1,8%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>203,7</b>	<b>100%</b>	<b>193,6</b>	<b>100%</b>	<b>+5,2%</b>	<b>+5,0%</b>	<b>+5,0%</b>

- Croissance forte du CA Long Séjour France, grâce à un taux d'occupation en croisière supérieur à 98% en gamme Confort et à 96% en gamme Élégance
- Lente montée en remplissage des MRPA en Belgique, avec une croissance organique de +3,4%
- Forte progression du CA Moyen Séjour (+6,2%) dans un contexte tarifaire très défavorable

# Analyse EBITDA Exploitation

S1 2017 (en M€)	Exploitation	Holding
<b>EBITDA</b>	24,2	1,3
<b>Marge d'EBITDA</b>	11,9%	N/S
<b>Variation de marge 2017 - 2016</b>	+ 61 bp	N/S
<b>Nb lits exploités au 30/06/17 Parc en croisière S1 2017 (% total)</b>	7 009 5 493 (78%)	-
<b>Rappel Parc en croisière S1 2016 (% total)</b>	4 791 (70%)	-
<b>Marge en croisière</b>	12,3%	-

Long Séjour France	Long Séjour Belgique	Moyen Séjour France
14,9	0,7	7,2
13,5%	5,1%	9,1%
+ 153 bp	-	+ 64 bp
4 337 3 839 (89%)	555 555 (100%)	2 117 1 099 (52%)
3 277 (77%)	420 (76%)	1 094 (54%)
13,7%	5,1%	11,3%

- ▶ Amélioration de la marge d'EBITDA du Long Séjour France dans le cadre de la transformation du parc
- ▶ Amélioration de la marge du Moyen Séjour France avec une plus forte contribution de l'activité d'HAD

# S1 2017, une modélisation vertueuse

Parc	Régime de Croisière		Autres Établissements	
	30/06/2017	30/06/2016	30/06/2017	30/06/2016
<b>Nombre d'établissements / Total</b>	<b>52/67</b>	<b>46/66</b>	<b>15/67</b>	<b>20/66</b>
<b>Nombre de lits</b>	5 493	4 791	1 516	2 056
<b>CA Exploitation</b>	<b>159,2</b>	<b>137,4</b>	<b>44,1</b>	<b>56,2</b>
<b>EBITDAR / CA</b>	27,7%	27,9%	14,7%	13,3%
<b>EBITDA / CA</b>	<b>12,3%</b>	<b>12,8%</b>	<b>6,9%</b>	<b>3,0%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>19,5</b>	<b>17,6</b>	<b>3,1</b>	<b>1,7</b>
<b>Capex *</b>	3,0	2,5	0,4	1,2
<b>Capex/CA</b>	<b>1,9%</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,0%</b>	<b>2,2%</b>
<b>ROC</b>	17,8	15,0	1,6	0,5
<b>Marge opérationnelle courante en % CA</b>	<b>11,2%</b>	<b>10,9%</b>	<b>3,7%</b>	<b>1,0%</b>

Un levier de performance  
embarquée intact

≠ 7,5 points

\* Capex du régime de croisière retraités des programmes exceptionnels de rénovation de 3 résidences *Élégance* (Asphodia, Sévigné, Ger'Home) en 2017, d'un programme de construction d'un accueil de jour (Résidence Aigue Marine) en 2016

# S1 2017, analyse EBITDA Exploitation

## ► Du CA à l'EBITDA Exploitation

En millions d'euros	30/06/2017	30/06/2016
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>203,7</b>	<b>193,6</b>
<b>Achats et charges externes</b>	-66,0	-62,2
<i>dont loyers</i>	-28,5	-27,0
<b>Charges de personnel</b>	-107,9	-104,3
<b>Impôts et taxes</b>	-7,3	-6,9
<b>Autres produits et charges</b>	1,7	1,6
<b>EBITDA</b>	<b>24,2</b>	<b>21,8</b>
<b>Marge d'EBITDA</b>	<b>11,9%</b>	<b>11,3%</b>

- Maîtrise des principaux postes de charges d'Exploitation
- Progression de l'EBITDA de +10,9%, résultat de la transformation du parc

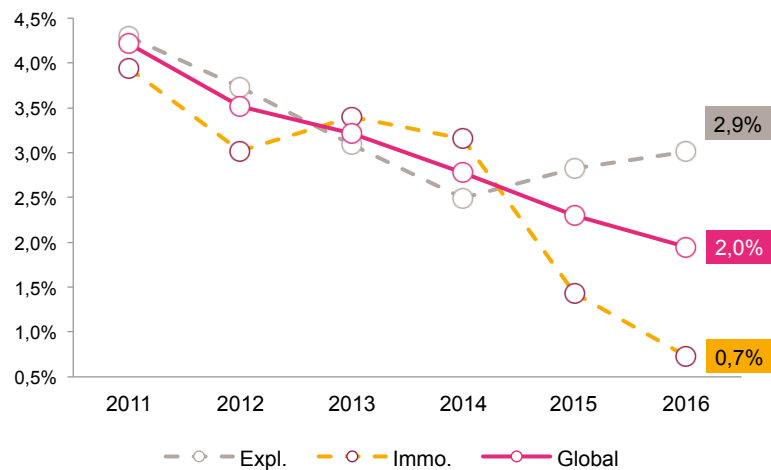
# Exploitation : une croissance harmonieuse des indicateurs

En millions d'euros	S1 2017	S1 2016	Variation (%)
<b>EBITDA</b>	24,2	21,8	+10,9%
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	20,3	16,7	+21,3%
<b>Résultat Opérationnel</b>	18,9	16,5	+14,7%
<b>Résultat Financier</b>	-2,2	-2,8	-22,7%
<b>Résultat avant Impôt</b>	16,8	13,7	+22,4%
<b>Charge d'impôt</b>	-6,3	-5,4	+18,5%
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	10,4	8,3	+24,9%
<b>RNPG</b>	10,2	7,9	+28,4%
<b>Marge nette part du groupe</b>	5,0%	4,1%	+90 pb

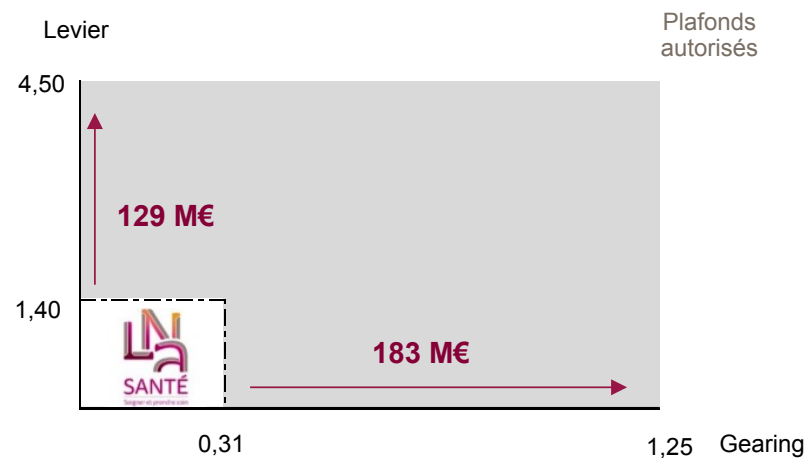
- ▶ Marge opérationnelle courante de 10,0%, en hausse de 133 pb, portée par les établissements en régime de croisière, notamment en Long Séjour France
- ▶ Amélioration du résultat financier (pesant 9% de l'EBITDA contre 11% fin juin 2016)
- ▶ Marge nette part du groupe en progression de + 90 pb

# Une structure financière optimisée

## Baisse du coût de l'endettement



## Grande flexibilité de la structure financière



► Une capacité d'investissement au service du nouveau plan stratégique

# Objectifs quantitatifs et qualitatifs confirmés

## 2017

- ▶ Une croissance organique **de 4%**
- ▶ Un EBITDA régime de croisière de **12% du CA**
- ▶ Un levier d'Exploitation maîtrisé **< 2.5**
- ▶ Un réservoir de **1 500 lits** en préparation vers le régime croisière
- ▶ Et à l'**horizon 2021**, un parc de **10 500 lits** avec des offres segmentées et spécialisées, pour un objectif de **7 300 lits en croisière**
- ▶ Une politique de distribution active et progressive

Une nouvelle séquence de Grandir Ensemble pour de nouveaux objectifs 2022

---

**Merci de votre attention**

---

---

# Annexes

---

# Vers une empreinte plus forte

2006

1 544 lits

128 lits / 1 SSR

1 416 lits / 16 EHPAD/MRB

1 000 collaborateurs

S1 2017

7 009 lits

1 702 lits / 12 SSR/PSY

2 Centres de Santé

4 892 lits / 48 EHPAD/MRB

415 places / 7 HAD

6 000 collaborateurs

2021

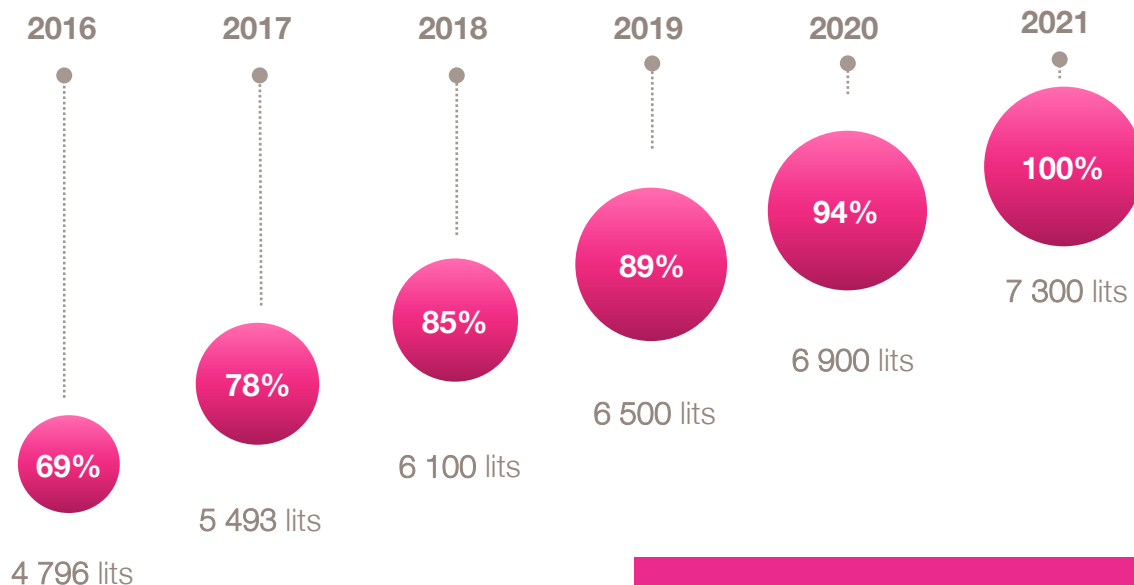
10 500 lits

> 8 000 collaborateurs



# Dynamique de croissance programmée

- Transformation du parc existant en « régime de croisière », hors nouveaux développements

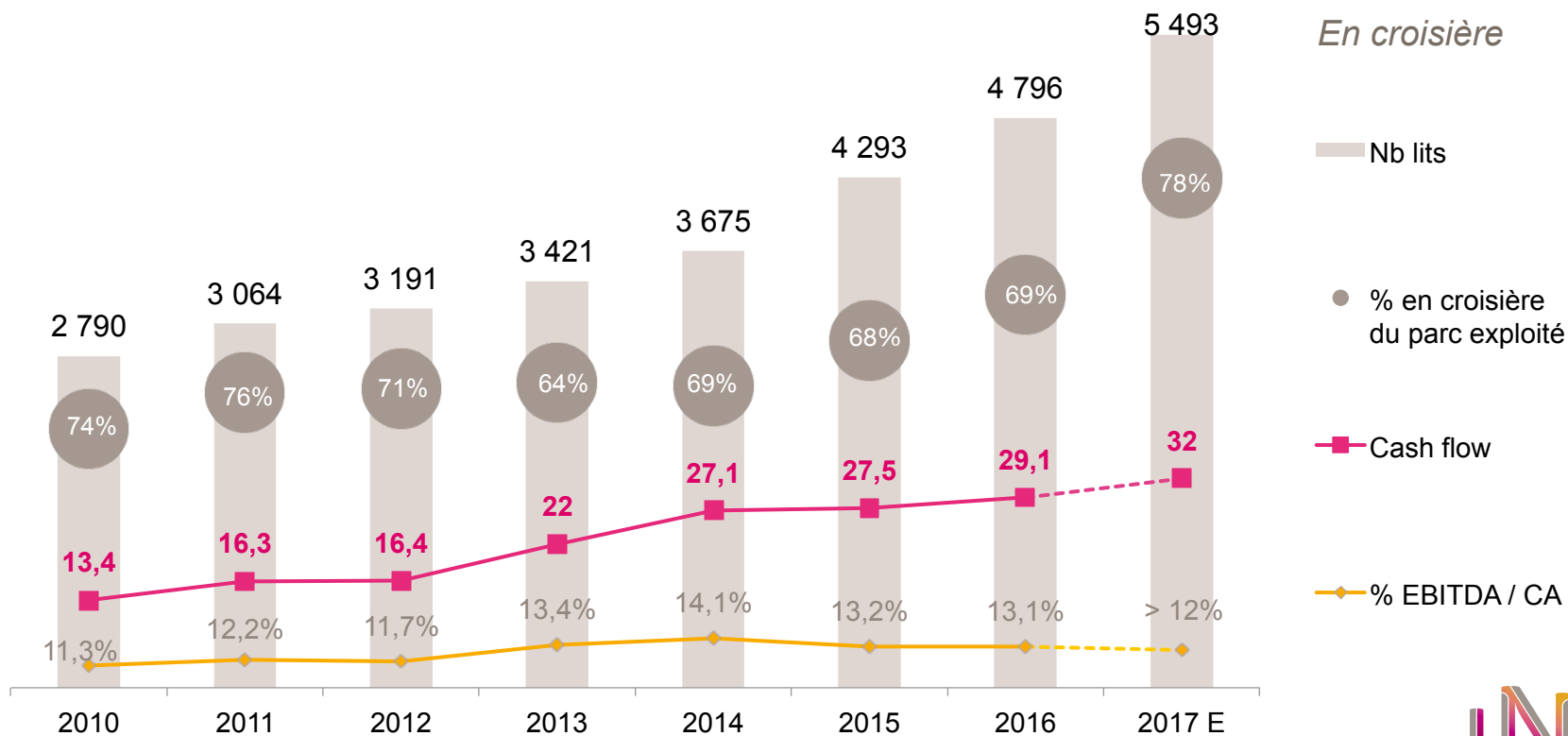


\*% de lits en « régime de croisière »  
(nb lits en croisière sur l'exercice / nb de lits exploités en fin de période)



**Parc en croisière**  
+ 52%\* entre 2016 et 2021  
TCAM : +/- 9%

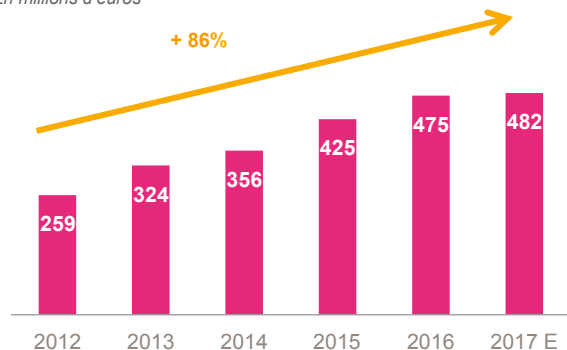
# Performance solide et continue du parc à maturité



# Des performances historiques solides

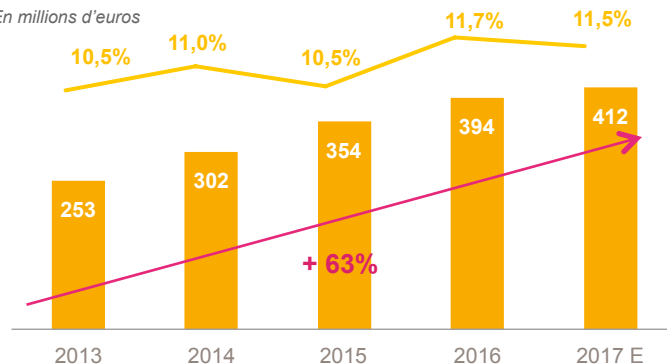
## Chiffre d'affaires consolidé

En millions d'euros



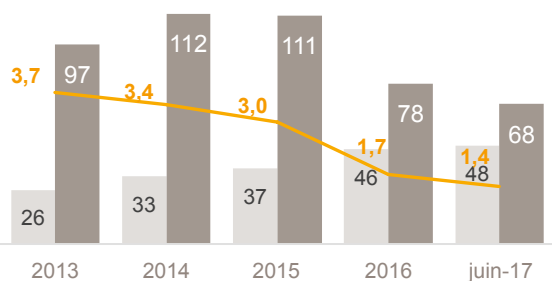
## Chiffre d'affaires & Marge d'EBITDA Exploitation

En millions d'euros



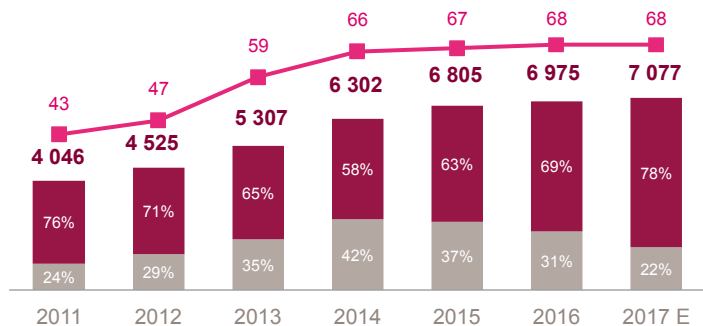
## Dettes financières nettes Exploitation et levier

En millions d'euros



EBITDA Exploit    Dettes Nettes Exploit    Levier Exploitation

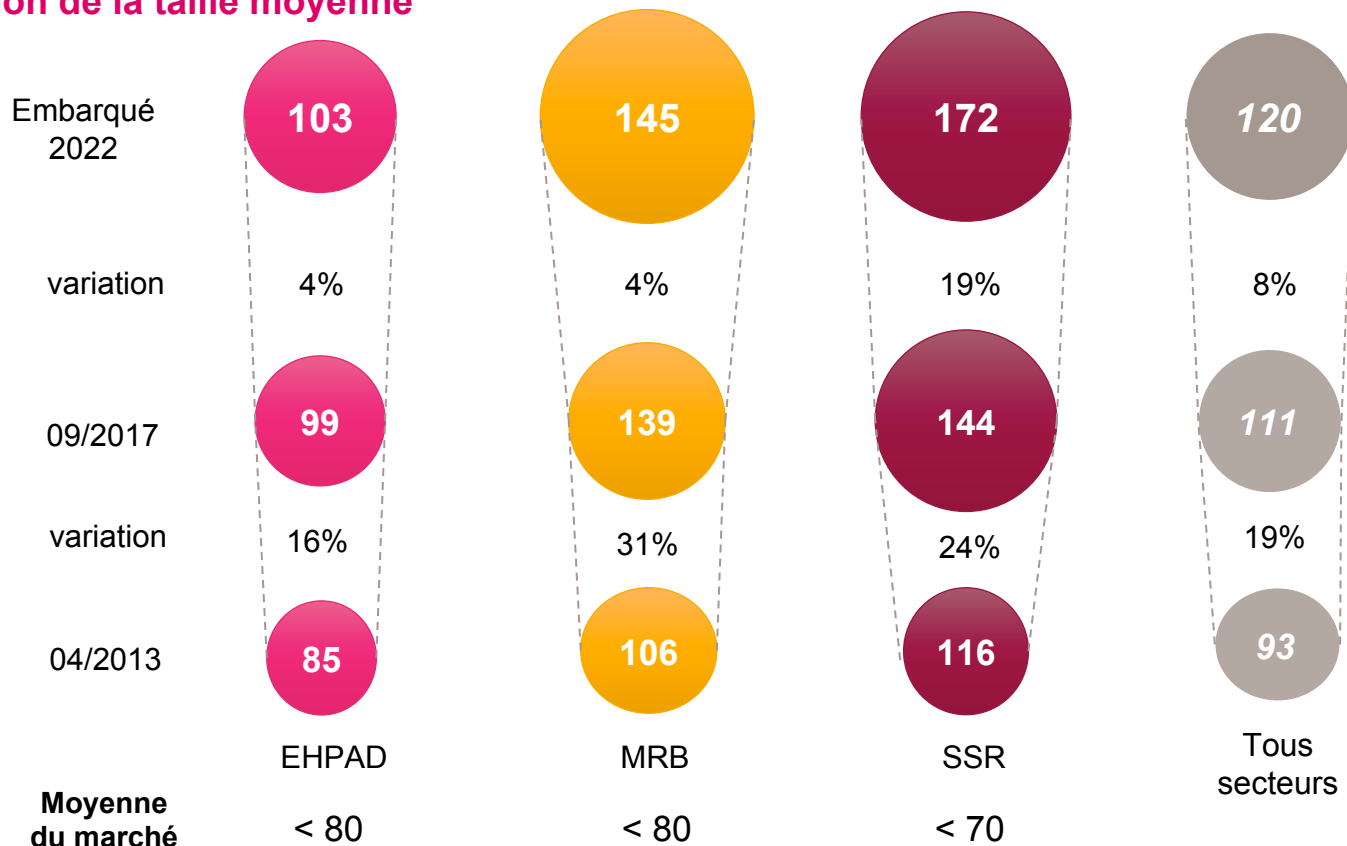
## Nombre de lits en exploitation



Lits en restructuration  
Lits en croisière  
Nombre d'établissements

# Des tailles de sites synonyme d'efficience

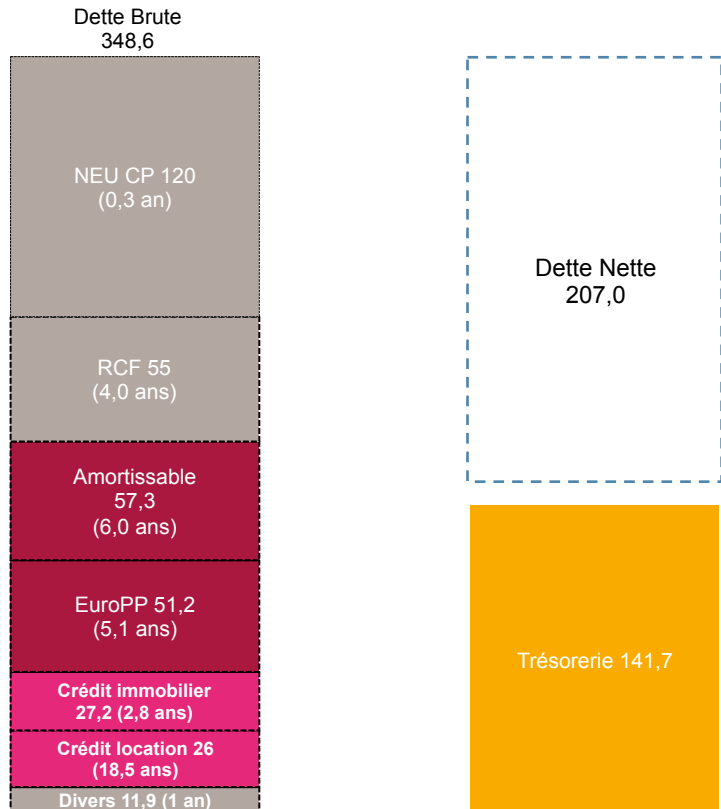
## Évolution de la taille moyenne



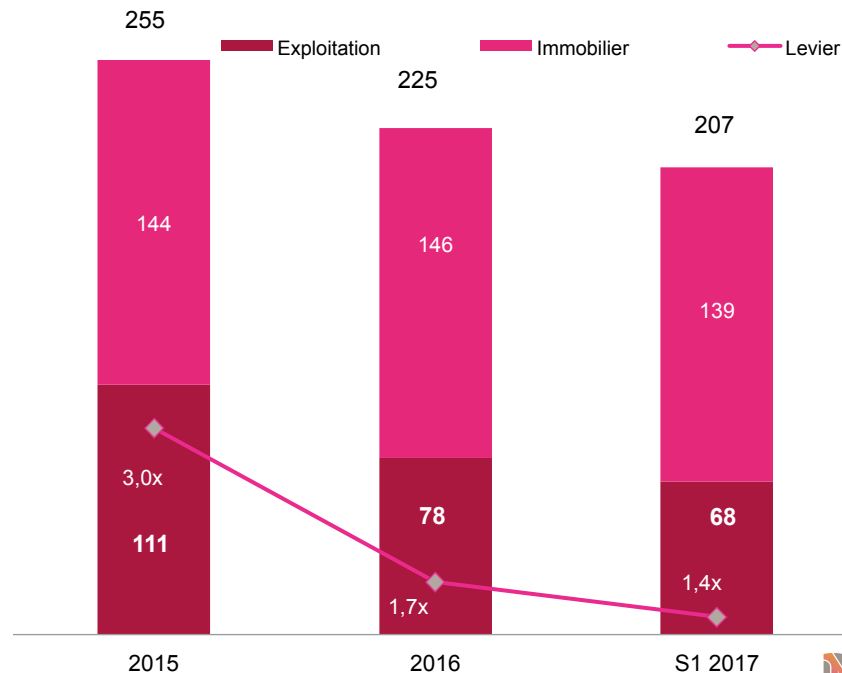
Un choix majeur

# Une structure financière optimisée au 30/06/17

## Structure de la dette et maturité

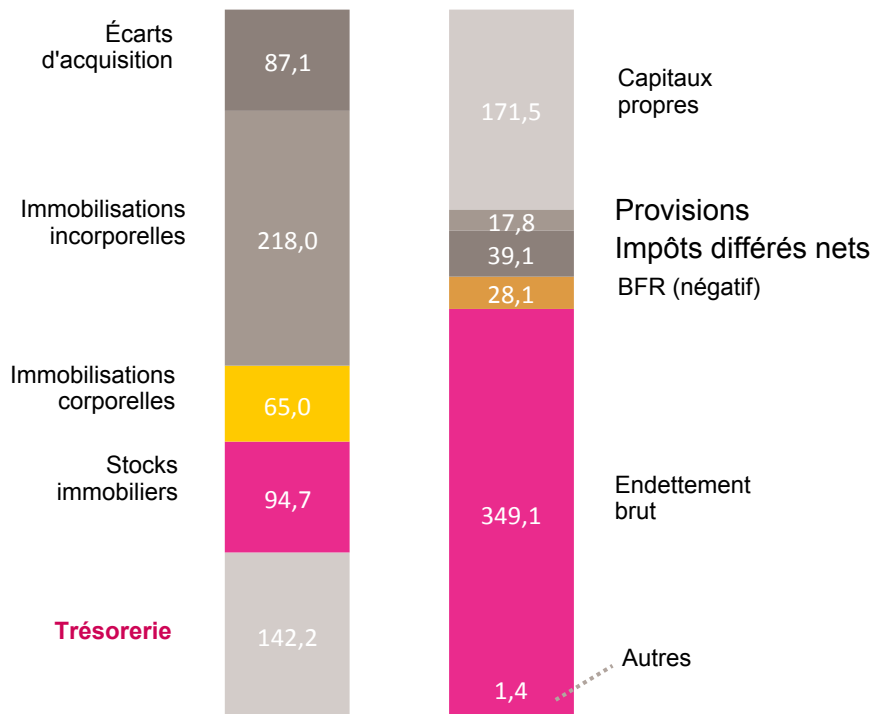


## Dette nette consolidée

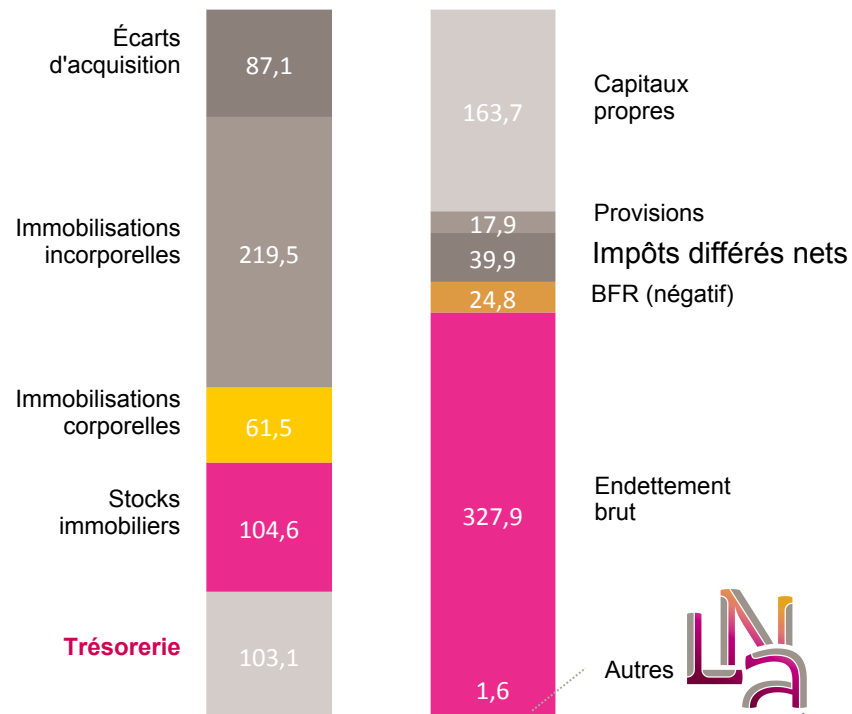


# Bilan Exploitation + Immobilier

30/06/2017



31/12/2016



# TFT simplifié et trésorerie

<i>En millions d'euros</i>	S1 2017 Exploit.	S1 2017 Immo.	S1 2017 Total
Trésorerie à l'ouverture	98,1	4,4	102,6
<b>OPÉRATIONS D'ACTIVÉS</b>	<b>20,5</b>	<b>4,8</b>	<b>25,2</b>
Marge brute d'autofinancement retraitée	24,1	1,6	25,6
Variation du besoin en fonds de roulement y compris décaissement IS	-3,6	3,2	-0,4
<b>OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>-3,7</b>	<b>-0,1</b>	<b>-3,8</b>
<b>OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>22,1</b>	<b>-4,4</b>	<b>17,7</b>
Variation des emprunts bancaires	-5,6	-10,4	-16,0
Variation des dettes désintermédiées	28,0	10,0	38,0
Coût financier payé	-1,0	-1,2	-2,2
Autres variations	0,7	-2,8	-2,1
Trésorerie à la clôture	136,9	4,7	141,6
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>38,8</b>	<b>0,3</b>	<b>39,1</b>

Une forte génération de trésorerie liée au secteur Exploitation

# Composition de la gouvernance (à septembre 2017)

## ADMINISTRATEURS

### Jean-Paul SIRET

- Président-Directeur-Général
- Membre du comité stratégique

### Willy SIRET

- Directeur Général Délégué
- Membre du comité stratégique

### Damien BILLARD

- Directeur Général Délégué
- Membre du comité stratégique

### Maud ROUX

- Membre du comité de rémunération et de nomination
- Membre du comité d'audit

### Daniel BRAUD

- Membre du comité de rémunération et de nomination
- Président du comité d'audit

### Robert DARDANNE

- Président du comité stratégique
- Membre du comité d'audit
- Membre du comité de rémunération et de nomination

### Patricia ROSIOD

- Membre du comité d'audit
- Président du comité de rémunération et de nomination

### NOBILISE représentée par Sophie BRETON

- Membre du comité d'audit

### MERIEUX DEVELOPPEMENT (MPL2) – Jean-François BILLET

- Membre du comité stratégique

### WEINBERG CAPITAL PARTNERS (NOBEL) – Philippe de VERDALLE

- Membre du comité stratégique

# Composition de la gouvernance (à septembre 2017)

---

## CENSEURS

### **SIPAREX – Alexandre TREMBLIN**

- Membre du comité stratégique

### **SODERO GESTION – Philippe QUELENNEC**

- Membre du comité stratégique

### **UNEXO – Antony LEMARCHAND**

- Membre du comité stratégique

# Glossaire

## ARS

- Agence Régionale de Santé

## 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.

## COMEX

- Comité Exécutif

## COMIL

- Comité de Liaison

## Deal flow sécurisé

- Reprises, créations et/ou extensions

## Dettes financières nettes

- Dette financière brute diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie

## Dettes financières nettes 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

## Dispositifs médicaux

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

## DMA

- Dotation Modulée à l'Activité

## Dotations pathos :

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

# Glossaire

---

## **EBITDA**

- Résultat opérationnel avant dotations aux amortissements et provisions

## **EBITDAR**

- Résultat opérationnel avant dotations aux amortissements, provisions et loyers

## **EHPAD**

- Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

## **Établissements en régime de croisière**

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

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

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

## **Fonds propres et quasi fonds propres d'Exploitation**

- 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.

## **Gérontocroissance**

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

# Glossaire

---

## GMP

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

## HAD

- Hospitalisation A Domicile

## Levier financier

- (Dette Nette Expl/ EBITDA Expl) mesure la capacité de l'entreprise à rembourser sa dette. Il exprime en combien d'années l'entreprise est capable de rembourser sa dette au moyen de son EBITDA

## 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

## MAD

- Maintien A Domicile

## MRPA

- Maison de Repos pour Personnes Agées

## ORNANE

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

## PMP

- Pathos Moyen Pondéré (évaluation des soins techniques requis)

## PMR

- Personne à Mobilité Réduite

## PUI

- Pharmacie à Usage Intérieur

## Reprise en cours d'exercice

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

# Glossaire

---

## RFP

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

## ROCE d'exploitation

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

## SI

- Système d'information

## SSIAD

- Services de Soins Infirmiers A Domicile

## SSR

- Soins de Suite et Réadaptation

## Tarif Soins Global

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

## T2A

- Tarification à l'Activité

## USLD

- Unité de Soins de Longue Durée