

2018
**DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE**
INCLUANT LE RAPPORT
FINANCIER ANNUEL

SOMMAIRE

	Cahier stratégique DPEF	2		
1	Présentation du Groupe LNA Santé	7	5	États financiers RFA
	1.1. Historique	8		5.1. Comptes consolidés
	1.2. Chiffres clés	11		5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
	1.3. Présentation des activités et marchés	17		5.3. Comptes sociaux
	1.4. Plan Stratégique Grandir Ensemble	30		5.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux
	1.5. Le modèle d'exploitation de LNA Santé	37		
2	Gouvernement d'entreprise et contrôle interne	45	6	Informations sur la Société et son capital
	2.1. Gouvernement d'entreprise RFA	46		6.1. Informations sur la Société
	2.2. Facteurs de risques RFA DPEF	83		6.2. Actes constitutifs et statuts
	2.3. Contrôle interne de la Société RFA	94		6.3. Informations sur le capital social
	2.4. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	102		6.4. Principaux actionnaires
3	Responsabilité sociale, environnementale et sociétale RFA DPEF	115		6.5. Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les dirigeants et certains salariés du Groupe
	3.1. Une démarche au cœur de la stratégie	116		6.6. Politique de distribution des dividendes
	3.2. Un groupe engagé sur la bientraitance et la qualité des soins	128		6.7. Principales opérations avec les apparentés
	3.3. Un groupe qui s'implique pour le bien-être de ses professionnels	137		6.8. Organigramme
	3.4. Un groupe qui participe aux dynamiques territoriales	150	7	Assemblée générale
	3.5. Un groupe qui contribue à la transition écologique	159		7.1. Ordre du jour de l'assemblée générale mixte en date du 19 juin 2019
	3.6. Un groupe performant, innovant et éthique	164		7.2. Texte des résolutions soumises à l'assemblée générale mixte du 19 juin 2019
	3.7. Note méthodologique	180		7.3. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019
	3.8. Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	182		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
4	Rapport de gestion RFA	185	8	Informations complémentaires
	4.1. Faits marquants	186		8.1. Personnes responsables du document de référence RFA
	4.2. Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2018	189		8.2. Responsables du contrôle des comptes
	4.3. Événements importants survenus après la date de clôture de l'exercice	204		8.3. Honoraires des Commissaires aux comptes RFA
	4.4. Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir	205		8.4. Documents accessibles au public
	4.5. Autres informations	207		8.5. Incorporation par référence
				Tables de concordance
				Glossaire

LES ÉLÉMENTS DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL SONT IDENTIFIÉS DANS LE SOMMAIRE À L'AIDE DU PICTOGRAMME **RFA**

LES ÉLÉMENTS DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE SONT IDENTIFIÉS DANS LE SOMMAIRE À L'AIDE DU PICTOGRAMME **DPEF**



2018

DOCUMENT **DE RÉFÉRENCE** INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 30 avril 2019, 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. Depuis 1990, date de sa création à Nantes, le groupe poursuit un développement maîtrisé qui l'a vu passer de 1 à 70 établissements, de 40 à plus de 6000 salariés et de 2,5 à 437,1 millions d'euros de chiffre d'affaires exploitation. Avec notre projet stratégique Grandir Ensemble 2022, le cap défini pour l'entreprise est clair. Dans 4 ans, nous avons envie d'être une entreprise (toujours) familiale et indépendante, qui comptera une centaine d'établissements et plus de 8000 professionnels.

Nous souhaitons être un acteur du secteur de la santé reconnu pour la qualité de ses services, son expertise médicale et sa capacité à innover. Nous avons envie d'être un groupe où les établissements déploient de nombreux projets et synergie entre eux et au sein de leurs territoires.

Enfin nous avons l'ambition d'être un employeur reconnu pour son professionnalisme, sa culture d'entreprise et sa qualité de vie au travail en s'appuyant notamment sur notre politique RSE et la capacité à animer collectivement et à faire partager Grandir Ensemble 2022.

Jean-Paul Siret,
Président-Directeur Général, fondateur LNA Santé.

Willy Siret,
Directeur Général Délégué aux Opérations.

Damien Billard,
Directeur Général Délégué aux Finances.



LNA SANTÉ, L'ACTEUR GLOBAL DES ENJEUX DE SANTÉ DU TERRITOIRE

Notre ambition

Être le 1^{er} acteur indépendant transformateur de l'offre de santé,
le Groupe LNA Santé s'est développé depuis 1990
grâce à son modèle d'entreprise solide :

NOTRE MODÈLE D'ENTREPRISE

- ◆ Une gouvernance familiale et entrepreneuriale garante de la ligne stratégique ;
- ◆ Un modèle éprouvé basé sur l'excellence opérationnelle et la dynamique managériale ;
- ◆ Une offre de santé à haute valeur ajoutée médicale favorisant le maintien à domicile, couplée à l'excellence des services hôteliers ;
- ◆ Des établissements neufs de grande taille organisés en unités de vie ou de soins ;
- ◆ Des savoir-faire internalisés, avec une école de formation LNA Santé ;
- ◆ Une culture d'innovation au service des métiers et clients.



48 MAISONS DE RETRAITE
MÉDICALISÉES
(FRANCE ET BELGIQUE)



13 SOINS DE SUITE ET DE
RÉADAPTATION (SSR)
2 CENTRES DE SANTÉ
1 CLINIQUE PSYCHIATRIQUE



7 ANTENNES
D'HOSPITALISATION
À DOMICILE (HAD)



La vision



Le temps



Le prendre soin



L'autonomie



L'innovation



L'excellence
opérationnelle

UNE GOUVERNANCE FAMILIALE ET ENTREPRENEURIALE



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**



6 200

**SALARIÉS IMPLIQUÉS
AU QUOTIDIEN**



437 M€

**DE CHIFFRE D'AFFAIRES
EXPLOITATION**



84

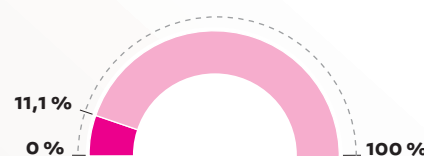
**MANAGERS ACTIONNAIRES
(NOBILISE)**



Grandir ensemble 2022
Notre projet, notre cap

**1 nouveau plan
STRATÉGIQUE POUR
LES 5 ANS À VENIR**

*Le pacte d'actionnaires représente
63,5 % des droits de vote
Décembre 2018*



Notre mission repose sur 5 valeurs

1

LE RESPECT

3

**LA
CONFIANCE**

5

**L'ESPRIT
D'INITIATIVE**

2

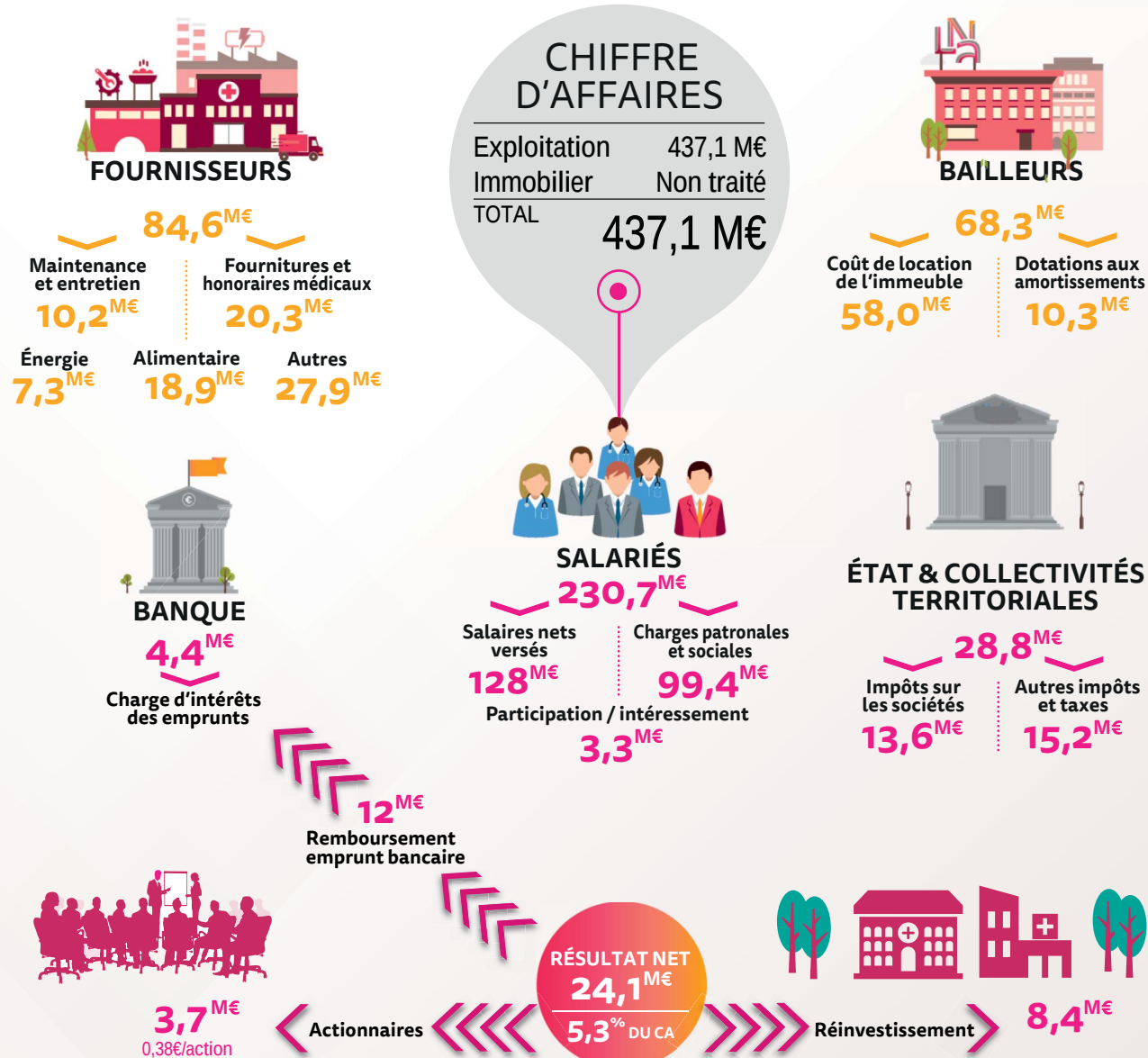
**LE SENS
DU SERVICE**

4

L'ENGAGEMENT

* EHPAD : Etablissement d'hébergement pour Personnes Agées Dépendantes.

Création de valeur par LNA Santé



Présentation du Groupe LNA Santé



1.1. Historique	8	1.4. Plan Stratégique Grandir Ensemble	30
La constitution du Groupe 1989-2005	8	1.4.1. Présentation du plan stratégique Grandir ensemble 2022	30
L'ambition de croissance et la maîtrise du capital : 2006-2010	9	1.4.2. Les leviers financiers LNA Santé 2022	32
2010-2017 Développement du Sanitaire et Plan stratégique Grandir Ensemble 1	9	1.4.3. Les réalisations de l'année 2018	34
2018-2022 Plan stratégique Grandir Ensemble 2	10	1.5. Le modèle d'exploitation de LNA Santé	37
En conclusion	10	1.5.1. Des établissements de grande capacité	37
1.2. Chiffres clés	11	1.5.2. Un management de proximité avec une organisation à taille humaine	37
1.2.1. Chiffre d'affaires	11	1.5.3. Une expertise médicale et technique au sein de chaque métier	38
1.2.2. Développement du réseau	12	1.5.4. Des prises en soin tournées vers l'ambulatoire	38
1.2.3. Résultats	13	1.5.5. L'excellence des services hôteliers	38
1.2.4. Structure financière	14	1.5.6. La force du projet : le passage en « régime de croisière »	39
1.2.5. Données boursières	16	1.5.7. L'immobilier au service de l'Exploitation	40
1.3. Présentation des activités et marchés	17		
1.3.1. Long Séjour France – EHPAD	17		
1.3.2. Long Séjour Belgique – Maisons de Repos	20		
1.3.3. Moyen Séjour France - Soins de Suite et Réadaptation	22		
1.3.4. Moyen Séjour France - hospitalisation à domicile (HAD)	26		
1.3.5. Moyen Séjour France - Établissements de Psychiatrie	28		

1.1. 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 haut 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 chiffre d'affaires.

1992

Création de la SA Le Noble Age 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 : 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 de Réadaptation (SSR).

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

En parallèle, l'entreprise 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 Développement du Sanitaire et 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.

2011

Création de Nobilise, structure actionnariale associant 40 managers.

2012

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

Poursuite du développement avec :

47 établissements/4 525 lits.

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

2013

Lancement du plan stratégique Grandir Ensemble autour de 5 engagements :

- ◆ améliorer la performance ;
- ◆ modéliser et déployer les offres de services ;
- ◆ impliquer les collaborateurs et renforcer les compétences ;
- ◆ développer la présence sur les territoires d'implantations ;
- ◆ innover et promouvoir les actions.

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

Avancement du plan de développement, un groupe composé de :

59 établissements/5 307 lits.

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

2014

Le Noble Age fête ses 25 ans.

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

2016

Nouvelle marque : Le Noble Age devient LNA Santé. Ce changement vise à clarifier le positionnement du groupe comme un opérateur global dans le secteur de la santé (maison de retraite médicalisées, cliniques de soins de suite et réadaptation, hospitalisation à domicile, clinique psychiatrique, centres de santé).

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

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).

2017

Un 1^{er} Plan stratégique réussi sur l'ensemble des 5 engagements :

Déploiement du management visuel au sein des établissements du groupe.

2018-2022 Plan stratégique Grandir Ensemble 2

2018

Lancement du nouveau projet stratégique Grandir Ensemble 2022 dans l'ensemble des établissements et auprès des parties prenantes extérieures avec une feuille de route qui fixe 6 orientations.

Formalisation de la politique RSE du groupe autour de 5 engagements.

Création d'un pôle recherche clinique et programmes thérapeutiques.

Un groupe composé de :

- ◆ 68 établissements avec 7 258 lits,
- ◆ 44 EHPAD/12 SSR/I PSY/4 MRPA/7 HAD

En conclusion

Alors que le déploiement du plan Grandir Ensemble 2022 monte en puissance pour sa deuxième année, le groupe peut en mesurer les premiers effets sur chacun de ses grands axes. Ces réalisations confortent le groupe dans sa mission d'acteur de référence dans la transformation de l'offre de santé, alors que s'accélère le chantier de la loi Grand Âge et Autonomie.

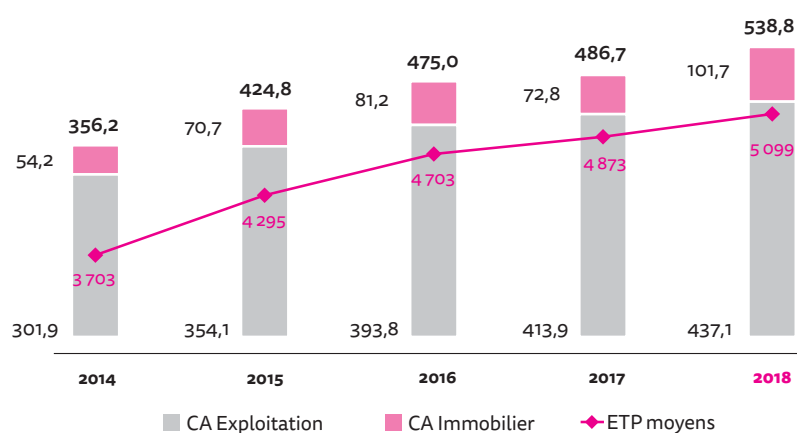
A l'aune d'un développement responsable et soucieux des enjeux publics de santé, LNA Santé s'inscrit durablement comme un partenaire de confiance pour toutes les parties prenantes : patients-résidents, familles, autorités publiques et actionnaires

1.2. CHIFFRES CLÉS

1.2.1. Chiffre d'affaires

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES EFFECTIFS

Chiffre d'affaires (en millions d'euros) et ETP moyens



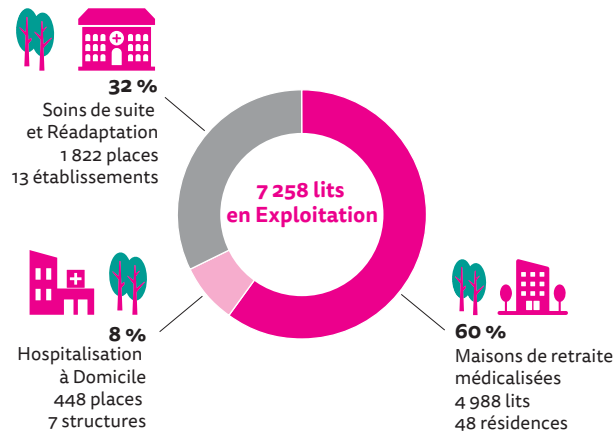
RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ GROUPE

Ventilation du chiffre d'affaires <i>En millions d'euros</i>					
	2018	En % du CA Total	En % du CA Expl.	2017	En % du CA Total
Long Séjour - France	232,5	43,2 %	53 %	224,2	46,1 %
Long Séjour - Belgique	27,3	5,1 %	6 %	26,9	5,5 %
Moyen Séjour - France	175,2	32,5 %	40 %	161,2	33,1 %
Autres	2,1	0,4 %	1 %	1,5	0,3 %
CHIFFRE D'AFFAIRES EXPLOITATION	437,1	81,1 %	100 %	413,9	85 %
• Taux de croissance Exploitation	5,6 %			5,1 %	
• Dont croissance organique	4,4 %			4,2 %	
Chiffre d'affaires Immobilier	101,7	18,9 %	-	72,8	15,0 %
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	538,8	100 %	-	486,7	100 %

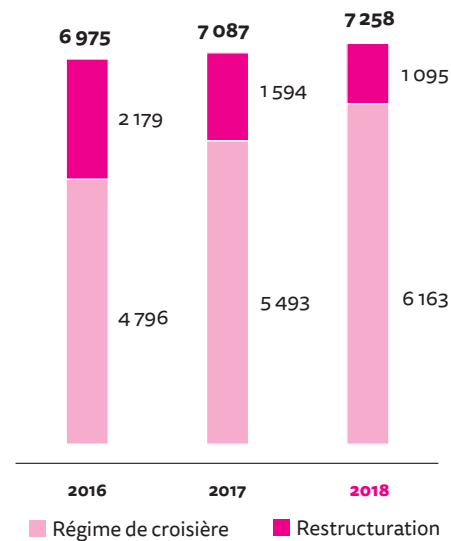
1.2.2. Développement du réseau

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Répartition en % de l'activité au 31/12/2018

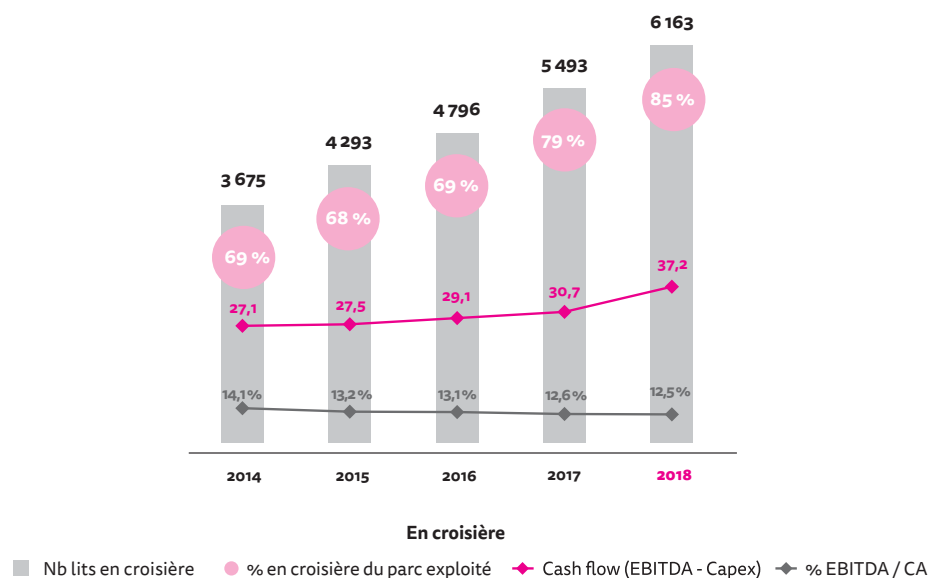


Parc de lits par régime



ÉVOLUTION DU PARC À MATURITÉ (RÉGIME DE CROISIÈRE)

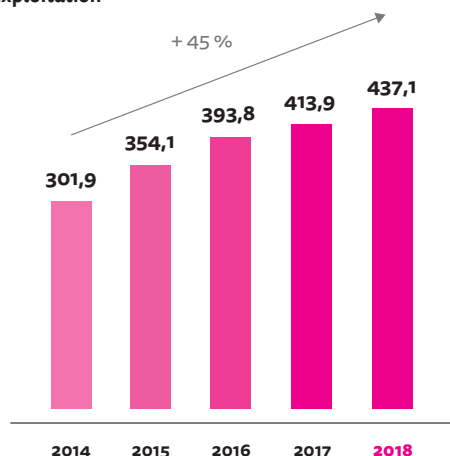
Performance solide et continue du parc en régime de croisière



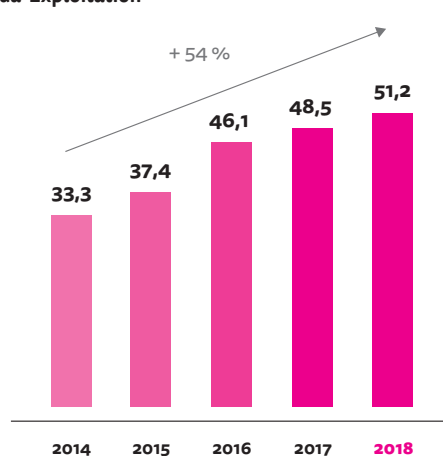
1.2.3. Résultats

En millions d'euros

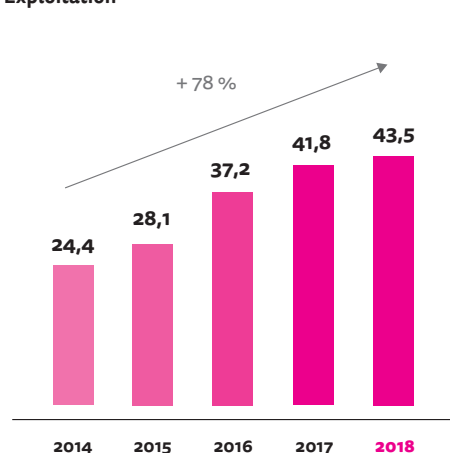
CA Exploitation



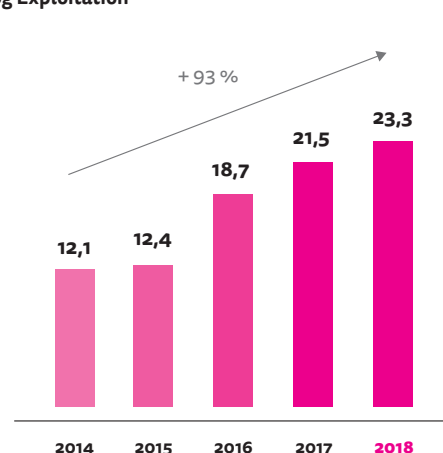
Ebitda Exploitation



ROC Exploitation



RNpg Exploitation ⁽¹⁾



INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT EXPLOITATION

Le Groupe présente une activité principale (Activité d'Exploitation) de gestion et d'exploitation d'établissements de santé (Moyen séjour : soins de suite, clinique psychiatrique, structures d'hospitalisation à domicile et centres de santé) et de résidences médicalisées pour personnes âgées valides, semi-dépendantes ou dépendantes (long séjour : EHPAD et MRB).

En millions d'euros	2018	2017	2016
Chiffre d'affaires	437,1	413,9	393,8
EBITDA	51,2	48,5	46,1
Marge sur EBITDA	11,7 %	11,7 %	11,7 %
Résultat opérationnel courant	43,5	41,8	37,2
Résultat opérationnel	42,1	38,7	36,3
Coût de l'endettement financier	(4,4)	(5,1)	(5,7)
Résultat net part du Groupe ⁽²⁾	23,3	21,5	18,7

(1) RNPG ajusté des variations de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE de 2014 à 2015 et du changement de taux d'impôt en 2016 et 2017.

(2) RNPG ajusté du changement de taux d'impôt en 2016 et 2017.

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT IMMOBILIER

LNA Santé est amené à effectuer des opérations immobilières de rénovation, d'agrandissement et de construction qui constituent son activité immobilière.

En millions d'euros	2018	2017	2016
Chiffre d'affaires	101,7	72,8	81,2
EBITDA	1,7	6,6	3,8
Résultat opérationnel courant	0,5	1,7	2,9
Résultat opérationnel	(0,0)	0,3	(1,4)
Coût de l'endettement financier	(2,0)	(2,8)	(2,5)
Résultat net part du Groupe ⁽¹⁾	(1,8)	(1,8)	(3,2)

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

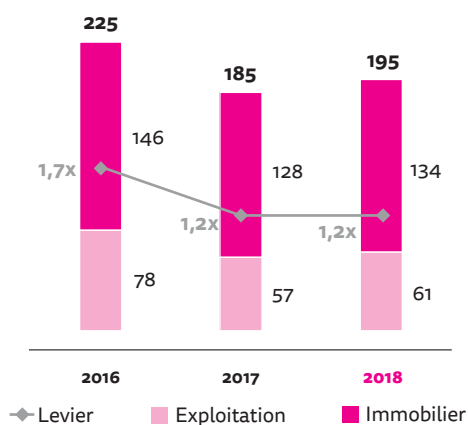
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT TOTAL

En millions d'euros	2018	2017	2016
Chiffre d'affaires	538,8	486,7	475,0
Résultat opérationnel	42,1	39,0	34,9
Coût de l'endettement financier	(6,4)	(7,8)	(8,2)
Résultat net part du Groupe ⁽¹⁾	21,5	19,7	15,5

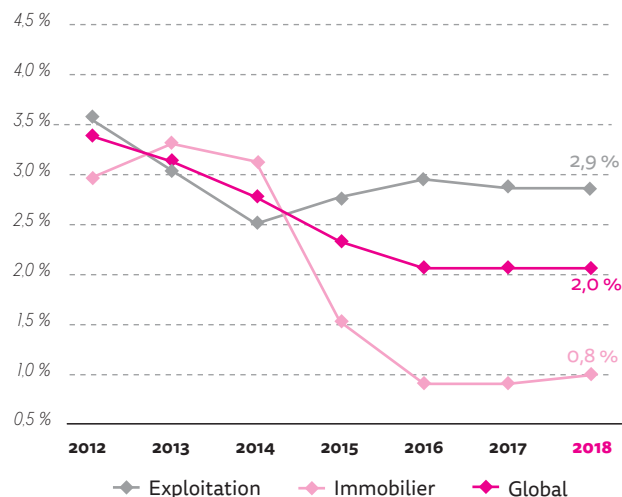
(1) En 2017 et 2016, retraité de la variation non courante de la charge d'impôt liée à la fiscalité différée.

1.2.4. Structure financière

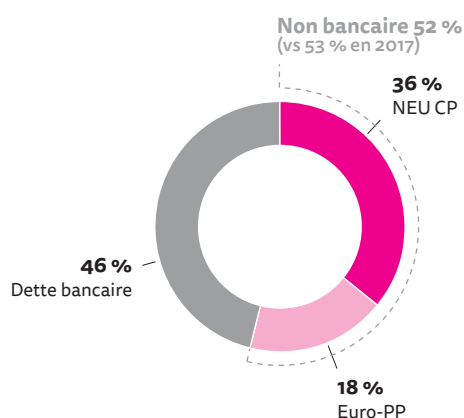
Dettes nettes consolidées
En millions d'euros



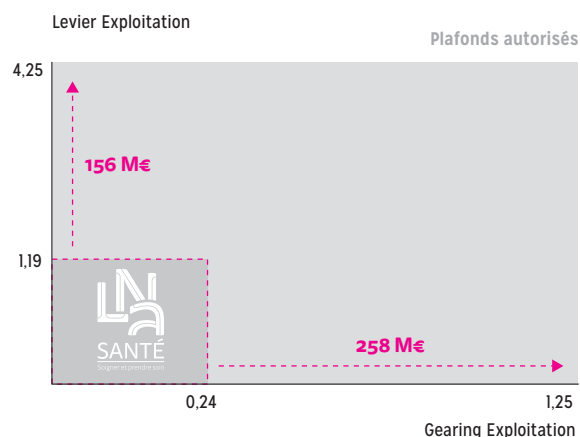
Coût de l'endettement



Une dette diversifiée au 31 décembre 1018



Respect des ratios de crédit



INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

En millions d'euros	2018	2017	2016
Marge brute d'autofinancement*	50,7	50,6	45,5
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	48,0	60,8	32,1
Flux nets de trésorerie d'investissement	(43,1)	(9,6)	(10,1)
Flux nets de trésorerie de financement	(45,6)	8,6	11,7
Variation de trésorerie	(40,7)	59,8	33,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	121,6	162,3	102,6

* MBA : marge brute d'autofinancement : correspond au résultat net d'ensemble retraité des amortissements et provisions, 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.

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU BILAN

En millions d'euros	2018	2017	2016
Écart d'acquisition	92,9	87,0	87,1
Immobilisations incorporelles	233,7	222,0	219,5
Immobilisations corporelles	74,3	71,1	61,5
Stocks et en-cours	102,3	93,9	106,5
Capitaux propres part du Groupe	197,0	180,7	157,7
Endettement financier net Exploitation	61,0	56,8	78,3
Endettement financier net consolidé	194,7	185,0	224,8

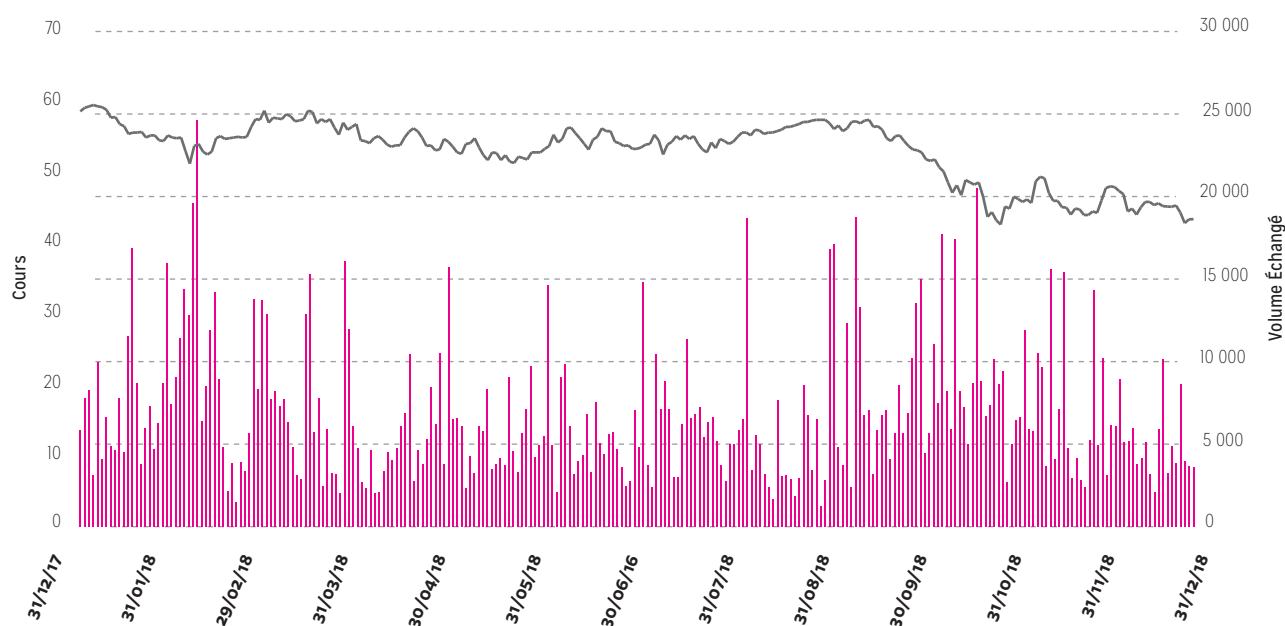
1.2.5. Données boursières

ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE

Le cours de bourse a enregistré une baisse de 26 % au cours de l'exercice 2018 dans un contexte de croissance 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

	2018	2017	2016
Dernier cours au 31/12	43,55	58,90	35,35
Plus haut annuel (cours de clôture)	59,70	68,51	35,39
Plus bas annuel (cours de clôture)	42,80	35,10	23,75
Moyenne annuelle du cours	44,46	58,90	29,78
Variation % 31/12/début de période	- 26,1 %	66,6 %	34,9 %
Volume de titres échangés moyen/jour	6 882	14 278	7 674
Nombre de titres constituant le capital	9 705 937	9 705 937	9 705 937
Capitalisation en millions d'euros au 31/12	422,69	571,68	343,10
Flottant au 31/12 en %	65,5 %	70,9 %	51,9 %

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

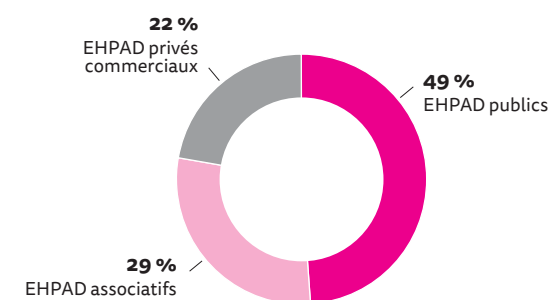
	Personnes âgées	Principaux partenaires
Alternatives	▲ Hébergements temporaires	■ Établissement de santé (unités de soins longue durée, soins de suite et de réadaptation), hospitalisation à domicile, médecine chirurgie obstétrique, urgences, soins palliatifs, etc.)
	▲ Accueils de jour	■ Santé mentale (adulte)
Hébergement	Établissements « médicalisés »	■ CLIC (Centres Locaux d'Information et de Coordination gériatrique)
	▲ EHPAD (dont pôle d'activités et de soins adaptés), Unité d'Hébergement Renforcé et certaines Petites Unités de Vie	■ MAIA (Maison pour l'Autonomie et l'Intégration des malades Alzheimer)
	Établissements non « médicalisés »	■ Réseaux de santé
	● EHPA (dont PUV (Petite Unité de Vie), Logements-foyer)	■ Services à la personne
		■ 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/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) Soins : Assurance Maladie via l'ARS

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 2018 DES 15 PRINCIPAUX GESTIONNAIRES D'EHPAD EN FRANCE

Classement		Nbre éts France	Nbre lits France	Total lits gérés
1	Korian	294	24 432	67 742
2	Orpéa	222	19 614	60 339
3	DomusVi	180	14 589	33 580
4	Colisée	92	7 068	9 396
5	Domidep	80	5 581	5 581
6	LNA Santé	44	4 433	4 988
7	Emera	48	4 201	5 812
8	SGMR Les Opalines	46	3 359	3 359
9	Résidalya	36	2 727	2 727
10	Médéos	34	2 693	2 693
11	SGMR Ouest	20	1 455	1 557
12	Maisons de famille	16	1 335	14 990
13	Philogeries Résidences	19	1 330	1 330
14	Omeris	17	1 304	1 304
15	Vivalto Vie	17	1 110	1 110

Source : Le Mensuel des maisons de retraite de janvier 2019.

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 de maintien à domicile des personnes âgées elles-mêmes et de leurs familles ;
- ◆ l'ancienneté du parc : de nombreux établissements sont vétustes voire totalement obsolètes : 1/3 a plus de 45 ans ;
- ◆ la maîtrise du reste à charge : demande d'une offre d'hébergement de qualité accessible au plus grand nombre.

Ces enjeux influent sur la stratégie des acteurs (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 séquentiel (accueil de jour ou hébergement temporaire) ;
- ◆ hospitalisation à domicile ;
- ◆ innovations numériques (capteurs de détection des chutes, géolocalisation, Réseau Famileo, recours à la télémédecine etc.).



FOCUS EHPAD CONFORT

Face au vieillissement de la population, à la raréfaction des finances publiques, à la montée des maladies chroniques et au constat qu'un tiers des EHPAD actuels a plus de 45 ans LNA Santé a élargi son offre de services en créant des EHPAD -Confort- qui allient prestations de qualité et prix modérés.

Fin 2010, LNA Santé a été sollicité par un centre hospitalier, situé en Seine-et-Marne, pour réfléchir à une création d'EHPAD dans le cadre de son opération globale de restructuration d'offre de soins hospitalière. *"Il était important de proposer un tarif identique à celui proposé à l'époque aux résidents de l'hôpital, LNA Santé a donc travaillé pendant trois ans à l'élaboration d'un modèle économique viable, au juste prix pour les collectivités, puisque sans aucune subvention d'aide à la pierre. Il est fondé sur une taille critique de 125 lits répartis en unités de vie de 20 à 30 lits."* 30 places d'habilitation à l'aide sociale sont proposées aux résidents éligibles à ce dispositif. Ce projet a vu le jour grâce aux partenariats noués avec l'ensemble des parties prenantes dans l'intérêt des futurs résidents : la direction du Centre Hospitalier bien sûr, mais aussi l'ARS Île-de-France, le Conseil départemental de Seine-et-Marne et la mairie. Ouvert en décembre 2014, avec un tarif journalier d'environ 65 euros, l'EHPAD La Meulière de la Marne propose un accompagnement médical, hôtelier, psychologique et social de qualité.

Garantir la même qualité

Alors, entre EHPAD Confort et EHPAD Élégance, quelle différence ? Tous les établissements de LNA Santé suivent le même modèle qui offre projet médical, services hôteliers et projet de vie social et culturel. La différence se situe sur le plan hôtelier, avec une palette de services plus larges et plus individualisés, et une décoration spécifique pour les EHPAD Élégance (positionnement haut de gamme). Les sept EHPAD Confort ne dérogent pas, eux, aux critères d'exigence de qualité du Groupe : la médicalisation de l'établissement, des services adaptés aux besoins des résidents, une organisation en unités de vie avec des maîtresses de maison qui restent les interlocutrices privilégiées des résidents et de leur famille, des unités de vie protégées pour les personnes touchées par la maladie d'Alzheimer ou troubles apparentés, un personnel qualifié, etc. Le respect de bons critères économiques est également essentiel pour pouvoir créer ces EHPAD Confort : un foncier à un coût plafonné et avec une topographie plane pour une construction optimisée en surface et en fonctionnement.

Répondre à de réels besoins

« Cette offre d'EHPAD Confort n'est pas une révolution, mais une adaptation fine et calibrée du modèle déjà existant. C'est une alternative pour rendre l'EHPAD accessible au plus grand nombre ». Acteurs de santé sur leur territoire d'implantation, les EHPAD Confort facilitent aussi le soutien à domicile des personnes âgées et leur parcours de santé, en proposant de l'hébergement temporaire, de l'accueil de jour et des ateliers de prévention. Aujourd'hui, LNA Santé compte déjà 7 EHPAD Confort, avec 800 places. À l'horizon 2022, l'entreprise souhaite développer cette gamme pour atteindre 20 % de son parc installé d'EHPAD.

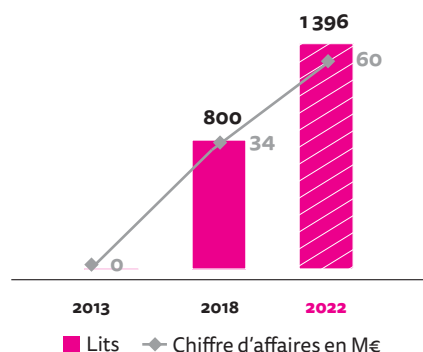
Enjeux :

♦ Une population française vieillissante

En 2060, un tiers des Français aura plus de 60 ans et les plus de 85 ans seront près de 5 millions, contre 1,4 million aujourd'hui.

♦ Un coût d'hébergement supérieur aux ressources des retraités

En France, le tarif d'hébergement moyen d'un EHPAD est de **1 769 €** par mois (coût variable selon les départements). Le coût d'un séjour en maison de retraite représente en moyenne 106 % des ressources mensuelles d'un foyer de retraités. La prise en charge en établissement nécessite donc souvent un financement extérieur.



Villa Amélie, EHPAD Confort, d'une capacité de 126 lits situé à Saint-Rogatien (17)

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	• Établissement de santé (centre de révalidation, HAD à domicile ou en MRS, Urgences, soins palliatifs, Hôpital Albert Élisabeth etc.) • Santé mentale (adulte)
	● Accueils de jour ● Soins à domicile	• Unité de jour gériatrique hospitalière • Réseaux de santé, soins à domicile
Hébergement	● Établissements « médicalisés » ● MRS, MRPA ● Établissements non « médicalisés » ● Résidences services	• Services à la personne • Accueillants familiaux
● Financement régional (AVIQ et COCOM)		
Lits	146 200	
Établissements	1 495	
Répartition en capacité de lits/places	32 % Associatif 29 % Commercial 39 % Public	• Une légère prédominance du secteur public mais une répartition qui tend à s'équilibrer entre les différentes natures d'acteurs (privé, associatif et public) • Absence de nouvelles autorisations • Vieillesse et obsolescence du parc d'établissements • Recomposition et élargissement de l'offre de services
Source : INAMI 2017		
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 (AVIQ et COCOM)	

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 et le développement du secteur commercial.

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 progressif des compétences du Fédéral vers le Régional (AViQ et COCOM) ;
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 de maintien à domicile 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 influent sur la stratégie des acteurs (acquisition d'expertises, élargissement de l'offre, développement etc.).



FOCUS RÉGLEMENTAIRE

La Belgique présente quelques similitudes avec le cadre réglementaire français. 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).

Le transfert des compétences a été mis en place au 1^{er} janvier 2019.

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 2019 de facturation, les calculs sont faits sur la situation réelle du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2018. Il faut donc par exemple, lors des montées en charge, anticiper les besoins de 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	- Hôpital de jour - Ateliers d'éducation thérapeutique - Télémédecine	- Établissement de santé (EHPAD, USLD, SSR, HAD, MCO, Urgences, soins palliatifs etc.) - Professionnels libéraux - Santé mentale (adulte) - Réseaux de santé
Hébergement	- SSR (9 spécialités) - 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 Source : ATIH 2016
	Financement Assurance maladie	
Lits/places	117 600 lits et places – 38 millions de journées	
Établissements	1 847	
Répartition en capacité de lits/places	Source : DRESS 2017	- 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 ou 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 (hospitalisation 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 publics, 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.

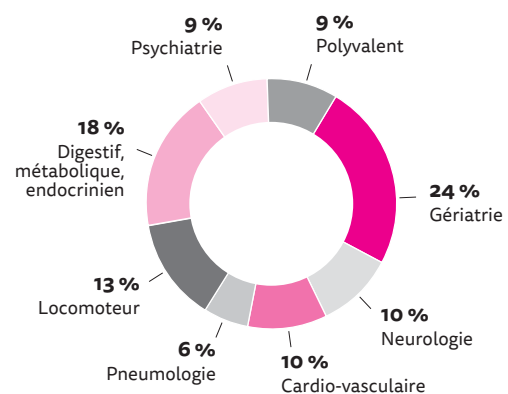
Des équipes multidisciplinaires pour des soins de qualité

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 2018



FOCUS - DISPOSITIF DE LA QUALITÉ ET DE LA SÉCURITÉ DES SOINS

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'efficience 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 socle obligatoire conclu pour une durée indéterminée portant sur le bon usage des médicaments, des produits et des prestations. Ce socle obligatoire est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2018.

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

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

La contractualisation de ces volets sera progressive, en fonction des ciblage.

Indicateurs de la qualité et de sécurité des soins (IQSS)

Depuis 2009, les établissements SSR doivent transmettre à la HAS un ensemble de données qui lui permettent de calculer les indicateurs de qualité et de sécurité des soins et de suivre leur évolution dans le temps.

Le recueil consiste en une enquête rétrospective portant sur un échantillon des séjours tirés au sort en soins de suite et réadaptation. Ce type d'enquête suppose d'accéder aux dossiers des patients et d'analyser l'information qu'ils contiennent.

La mise à disposition des résultats de ces indicateurs répond à trois objectifs :

- ◆ fournir aux établissements des outils et méthodes de pilotage et de gestion de la qualité et de la sécurité des soins, qui peuvent aussi servir pour la certification des établissements ;
- ◆ répondre aux exigences de transparence des usagers (diffusion publique de résultats d'IQSS sur Scope Santé) pour renforcer leur confiance dans le système de soins hospitaliers, et les aider dans leurs choix d'établissement ;
- ◆ aider au reporting et à la régulation par la qualité : les IQSS peuvent être utilisés dans le volet qualité du CAQES entre les ARS, les établissements et l'Assurance Maladie, pour l'obtention de financement à la qualité (dispositif IFAQ) et pour des études statistiques (plan national AVC, plan de suivi du cancer, ...).

Pour le secteur SSR, pour les données 2018 par exemple, le recueil des indicateurs se déroulera du 1^{er} avril au 1^{er} juillet 2019. Il s'agira de la septième campagne nationale. Trois indicateurs seront recueillis :

- ◆ qualité de la lettre de liaison (QLS, indicateur déjà expérimenté en 2018) ;
- ◆ projet de soins, projet de vie ;
- ◆ évaluation et prise en charge de la douleur (PCD, indicateur déjà expérimenté en 2018).



FOCUS - LE MODÈLE DE FINANCEMENT DES SSR

La réforme du financement des établissements de SSR est introduite 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.

Le nouveau modèle de financement est entré en vigueur le 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 % (DMA).

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

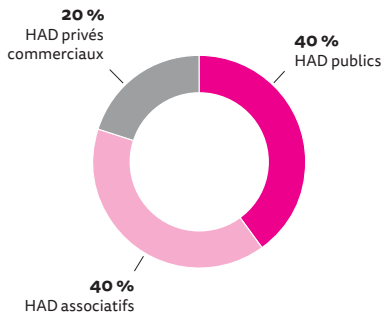
- ◆ **le compartiment plateaux techniques spécialisés (PTS)** (balnéothérapie, appareillage etc.) ;
- ◆ **le compartiment molécules onéreuses (M0)** ;
- ◆ l'élargissement du **compartiment (MIGAC)** mis en place depuis 2016 ;
- ◆ l'éligibilité des établissements SSR depuis 2017 à la dotation **d'incitation 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.

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 étendu les dispositifs transitoires jusqu'en 2020, la cible d'une application totale de la DMA en 2022 étant maintenue.

1.3.4. Moyen Séjour France - hospitalisation à domicile (HAD)

1.3.4.1. LE MARCHÉ

	Patients fragilisés	Principaux partenaires
Hébergement à domicile	• 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	• Établissements de santé (EHPAD, USLD, SSR, HAD, MCO, Urgences, soins palliatifs, etc.) • Réseaux de santé • Santé mentale (adulte) • Professionnels libéraux
Places	116 000 patients hospitalisés en HAD en 2017	
Établissements	291	
Répartition en capacité de lits/places (temps plein)	 20 % HAD privés commerciaux 40 % HAD publics 40 % HAD associatifs	
	Source : DRESS 2017 • En 2017, 5,2 millions de journées concernant 115 700 patients ont été totalisées, en croissance de + 5,12 par rapport à 2016 • Objectif de doublement d'activité par le ministère entre 2014 et 2018 : 9 millions de journées • Coût global de l'HAD en 2016 : 967 millions d'euros, soit 1 % des dépenses d'hospitalisation et 0,5 % des dépenses de l'Assurance maladie	
Mission	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. L'HAD est une hospitalisation à temps complet. Elle couvre l'ensemble du territoire et constitue désormais une des réponses à l'aspiration grandissante de la population à être soignée dans son environnement familial quand la situation le permet. 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. 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. 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 continus et coordonnés. Ces soins à haute expertise médicale 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 et handicapées. 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.	
Admission	Médecin hospitalier ou médecin traitant pouvant orienter vers l'HAD	
Autorisation	Agence Régionale de Santé	
Financement	Assurance maladie selon la Tarification À l'Activité (T2A). • 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 du séjour.	

1.3.4.2. 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.

1.3.4.3. 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 et naturellement une aspiration croissante des patients et de leur entourage.

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 rationaliser 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 était 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'ambulatorio 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 l'un des premiers acteurs privés de l'HAD en France.**



FOCUS - LES MISSIONS DE LA PHARMACIE À USAGE INTÉRIEUR (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**.

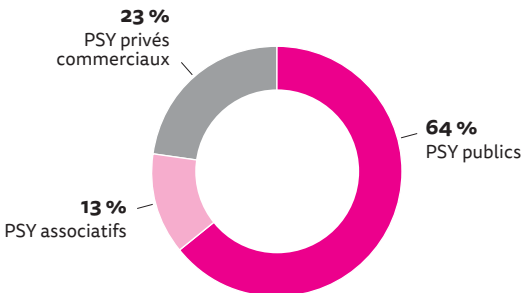
Dans le cadre de programme d'éducation thérapeutique, le pharmacien hospitalier intègre l'équipe de soins en proposant ses compétences et savoir-faire liés à son activité.

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.



1.3.5. Moyen Séjour France - Établissements de Psychiatrie

1.3.5.1. LE MARCHÉ

	Patients fragilisés	Principaux partenaires
Alternatives	● Accueil de jour ● Accueil de nuit	• Professionnels libéraux • Santé mentale (adulte) • Réseaux de santé
Hébergement	● Hébergement complet • 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	551	
Répartition en capacité de lits/places (temps plein)	 64 % PSY publics 23 % PSY privés commerciaux 13 % PSY associatifs	• 420 000 patients hospitalisés en psychiatrie • 81 000 patients hospitalisés sans consentement (dont 99 % dans les établissements publics) • Durées moyennes de séjour environ de 57,7 jours • 19,7 millions de journées en hospitalisation complète • 5 millions de venues en temps partiel dont 90 % sous dotation annuelle de fonctionnement
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	

1.3.5.2. 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 récives.
- ◆ 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 80 % 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 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**.

1.4. PLAN STRATÉGIQUE GRANDIR ENSEMBLE

1.4.1. Présentation du plan stratégique Grandir ensemble 2022

LNA Santé a défini un projet stratégique sur la période 2018-2022, projet appelé « Grandir Ensemble 2022 ».

Ce projet est à la fois la traduction de l'ambition du Groupe pour 5 ans et le moyen de permettre à ses collaborateurs de mieux comprendre où va l'entreprise, comment elle y va, ce qu'elle veut être dans 5 ans et comment chacun peut y contribuer.

Par « Grandir Ensemble », les dirigeants souhaitent rappeler la stratégie de croissance de l'entreprise et son corollaire indispensable : les valeurs d'une entreprise familiale centrée sur la mission de « soigner et prendre soin » de personnes fragilisées.

À horizon 2022, LNA Santé ambitionne d'être :

- ◆ une entreprise familiale indépendante avec une centaine d'établissements et plus de 8 000 Professionnels ;
- ◆ un acteur de la santé reconnu pour la qualité de ses services, son expertise médicale, sa capacité à innover (nouveaux services, numérique...) par ses clients résidents/patients/familles et par les professionnels et autorités publiques du secteur ;
- ◆ un groupe où les établissements développent de nombreux projets et synergies ancrés dans les territoires (parcours patients, télémedecine, astreintes partagées par exemple...) ;
- ◆ un employeur reconnu pour son professionnalisme, ses valeurs et sa qualité de vie au travail.

Le projet stratégique doit permettre de :

- ◆ donner le sens et la vision du Groupe à l'horizon de 2022 ;
- ◆ prioriser les nombreux projets et actions ;

- ◆ faire un lien direct et concret entre Grandir Ensemble 2022 et les actions du quotidien des équipes sur le terrain ;
- ◆ communiquer directement et régulièrement sur l'avancement des actions du projet et la vie du Groupe en général.

Il se décline en :

- ◆ 6 axes stratégiques définis pour 5 ans ;
- ◆ 15 objectifs déclinés et mesurables servant un ou plusieurs de ces axes ;
- ◆ des priorités partagées chaque année pour cibler les efforts et répartir les ressources.

Les 6 axes stratégiques sont :

- ◆ AXE 1 : renforcer l'attractivité de l'entreprise et la fidélisation de nos équipes en s'appuyant notamment sur notre politique RSE ;
- ◆ AXE 2 : améliorer le pilotage et la dynamique managériale pour faire face avec agilité aux défis économiques du secteur de la santé
- ◆ AXE 3 : améliorer l'expérience client et innover dans nos offres de services médicales ;
- ◆ AXE 4 : renforcer nos implantations et nos synergies inter-établissements dans nos territoires ;
- ◆ AXE 5 : renforcer la notoriété du Groupe en tant qu'acteur reconnu de transformation du secteur de la santé ;
- ◆ AXE 6 : fiabiliser et améliorer nos systèmes d'informations au service des métiers et des parcours clients.

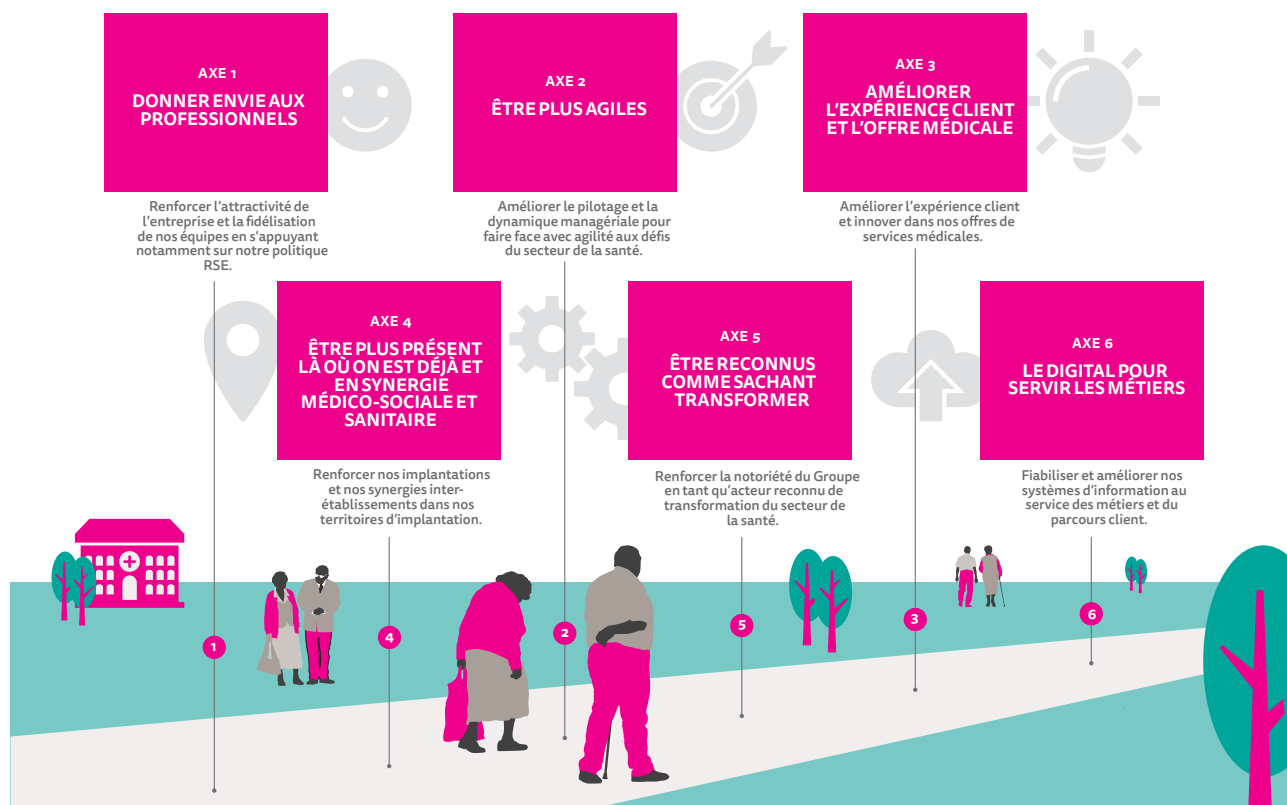
**ÊTRE LE 1^{ER} ACTEUR INDÉPENDANT
TRANSFORMATEUR DE L'OFFRE DE SANTÉ**



Grandir ensemble 2022
Notre projet, notre cap

Le dessin ci-dessous présente de manière visuelle et simplifiée ces axes, et sert de support aux échanges en équipes sur le terrain autour du projet stratégique et des contributions locales sur site ou globales impulsées par le Groupe.

Les 6 axes du projet Grandir Ensemble 2022



1.4.2 Les leviers financiers LNA Santé 2022

1.4.2.1 MOYENS DISPONIBLES

Pour mener à bien Grandir Ensemble 2022, le Groupe dispose d'importants leviers. Doté d'une structure financière renforcée à l'issue du plan 2013 - 2017, l'enveloppe d'acquisitions mobilisable représente 155 M€ financée par une trésorerie disponible supérieure à 100 M€ et une capacité de tirage non utilisée d'au moins 75 M€.

Ces leviers, indispensables à la réalisation des 6 priorités stratégiques du Groupe lui permettent d'être confiant dans l'atteinte de son plan de développement.

Des Moyens Humains et organisationnels

- ◆ **Feuille de route** partagée ;
- ◆ Pilotage par le **management visuel** ;
- ◆ Ecole de **formation interne** ;
- ◆ **Actionnariat salarié** et intéressement ;
- ◆ **Extension du siège** livrée de + 50%.

Une structure financière profilée pour l'accélération de la croissance

Une structure financière solide et flexible :

- ◆ Doublement des capitaux propres à 200 m€ ;
- ◆ Flexibilité financière : Levier à 1,16 au SI 2018 vs 4,25 autorisé ;
- ◆ Financements diversifiés sur les différentes maturités ;

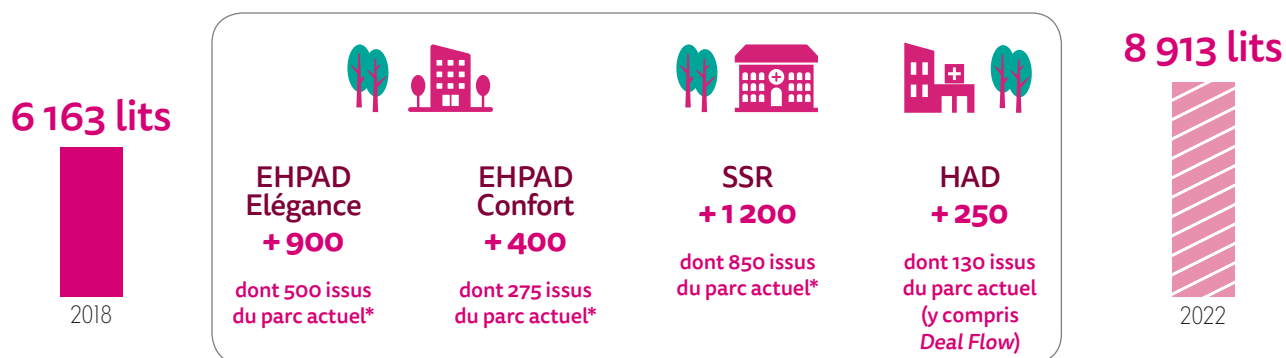
- ◆ Liquidité assurée par le pool bancaire et la masse obligataire ;
- ◆ Marges de crédit compétitives ;
- ◆ Instruments financiers limitant l'exposition au risque de taux ;
- ◆ Documentation financière claire en lien avec le Business Model.

Un plan de développement 2018-2022 ambitieux et sécurisé en financement

- ◆ Utilisation du Levier pour les besoins du Plan ;
- ◆ Acquisitions : enveloppe autorisée de 155 m€ ;
- ◆ Capex : enveloppe de 75 m€ programmée sur la durée du plan ;
- ◆ Au 31 décembre 2018, trésorerie > 100 m€ et capacité de tirage non utilisée > 75 m€.

1.4.2.2 TRANSFORMATION DU PARC

En délivrant la performance par la transformation du parc



Transférer 2 750 lits en régime de croisière, dont 1 750 lits sont connus et planifiés (soit **60% du plan de transformation balisé**), et un rythme de passage en croisière avec une moyenne annuelle de 550 lits.

En activant les potentiels de marge sur 2018-2022

- ◆ **Parc à maturité (en Régime de croisière) de 8 900 lits en 2022**
- ◆ **Taille moyenne de site conforme à la cible LNA (répartie en petites unités de vie et de soins)** car la taille d'un site à l'échelle locale vaudra toujours plus que la taille de Groupe

EHPAD Confort : un prix d'hébergement moindre de 25 % vs gamme Elégance

SSR : dont 20 % d'activité en hôpital de jour

HAD : 40 places / unité de soins avec potentiel de croissance organique sur le territoire de santé

Taille cible des structures/établissements de Santé LNA



Pour les établissements à maturité, une performance nominale en lien avec l'excellence opérationnelle :

- ◆ Marge d'EBITDA > 12 % du CA Exploitation pour assurer pérennité d'activité et capacité de développement organique ;
- ◆ Capex < 2,5 % du CA avec taux d'effort capex / EBITDA < 20 % ;
- ◆ FCF* de 5,5 % du CA.

1.4.2.3 OBJECTIFS DE CROISSANCE

Réussir les défis métier, c'est poursuivre notre trajectoire :



* À date du 01/09/2018.

Augmenter la taille de son réseau, avec l'objectif de l'étendre de 7 200 à 10 850 lits en exploitation en 2022, avec d'ores et déjà un **deal-flow sécurisé de 1 000 lits** et en toile de fond une **densification du maillage territorial**.

1.4.2.4 PERFORMANCES ATTENDUES

- ◆ Parc de 10 850 lits avec 9 000 collaborateurs, avec une part du réseau à maturité > 80 % fin 2022 ;
- ◆ 3 600 lits mis en exploitation ;
- ◆ Activité d'Exploitation en hausse de + 50 % à 625 M€ ;
- ◆ Croissance organique annuelle de 3,5 % à 4,5 % ;
- ◆ Marge nette > 5 % du CA Exploitation en 2022.

* EBITDA - Capex - Frais financiers - Impôt Société

1.4.3 Les réalisations de l'année 2018

AXE 1 – DONNER ENVIE AUX PROFESSIONNELS

A titre d'exemple, un **trophée annuel** vient récompenser en janvier de chaque année les projets d'équipes les plus contributeurs à Grandir Ensemble 2022. Présidé par un jury composé de personnalités du secteur de la santé, ce trophée marque la reconnaissance du travail fourni par les équipes, traduit l'attention portée à l'esprit d'initiative, crée une émulation autour des axes stratégiques du groupe, et facilite le partage de bonnes pratiques entre établissements.



AXE 2 – ÊTRE PLUS AGILE – AMÉLIORER LE PILOTAGE ET LA DYNAMIQUE MANAGÉRIALE

« Être plus agile », c'est le nom d'un des six axes de Grandir ensemble 2022 et un enjeu clé dans la culture managériale du Groupe.

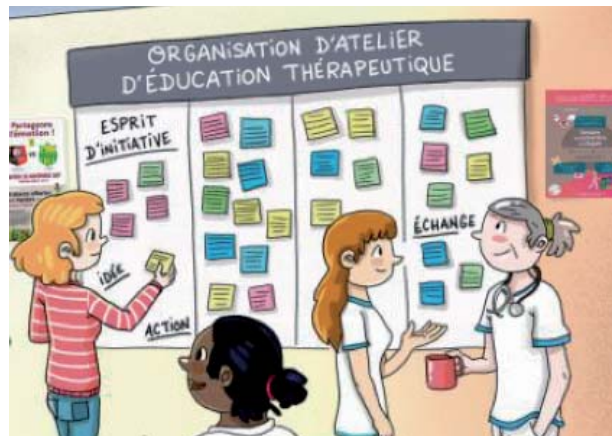
Ainsi, depuis 2017, l'équipe RH accompagne le déploiement du management visuel au sein des établissements. Plusieurs membres de l'équipe et en particulier les RRH opérationnels ont été formés à la méthodologie. Ils viennent travailler directement avec les professionnels durant deux à trois jours.

Le management visuel doit permettre d'animer les équipes autour de trois fondamentaux :

- ♦ des rituels d'échange courts et fréquents facilitant la prise de parole de chacun
- ♦ des supports lisibles et simples favorisant le pilotage des actions et prises de décisions
- ♦ une posture managériale collaborative qui favorise l'implication

Objectif : que chacun puisse être acteur de la vie de son équipe et de l'établissement.

19 établissements utilisent le management visuel (dont 14 ont été accompagnés) ; à horizon 2019, 20 autres établissements déploieront cette méthodologie.



AXE 3 – AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT ET INNOVER

Créé en juin 2018, le **Pôle Recherche Clinique et Programmes Thérapeutiques** a deux principales missions :

- ◆ **Accompagner les établissements sur l'ensemble des démarches (réglementaires et administratives)** liées au montage du projet, depuis l'obtention des autorisations réglementaires, en passant par **le recueil et l'analyse des données**, jusqu'aux **publications scientifiques (communication)**. Le pôle assure également le suivi des études jusqu'à leur clôture et l'équipe s'est renforcée début

2019 avec l'arrivée d'un attaché de recherche clinique pour prendre en charge ce volet.

- ◆ **Co-construire des programmes thérapeutiques avec les établissements**, c'est-à-dire modéliser la prise en charge du patient pendant toute la durée de son séjour en définissant les actes professionnels, les évaluations, les objectifs... Un programme thérapeutique est le fruit de la réflexion conjointe des professionnels de plusieurs établissements du groupe. Il est ensuite évalué et validé par le médecin expert du groupe, sur la base de résultats quantifiables, puis dupliqué sur l'ensemble des établissements LNA Santé.

Un approche complète



Le lancement de ce pôle constitue une occasion de développer une culture commune et cohérente en matière de prise en soin des patients et résidents au sein du groupe LNA Santé avec des synergies entre tous les métiers, en SSR, en HAD et en EHPAD. Tout cela avec un même objectif : soigner et prendre soin des patients et des résidents. C'est aussi un moyen de valoriser les expertises des médecins et thérapeutes, et leur permettre notamment de publier les résultats de leurs travaux.

deux établissements niçois du groupe (242 lits). Depuis janvier 2018, plusieurs porteurs de ce projet ont été identifiés dont six établissements LNA Santé (684 lits), des Bouches-du-Rhône, en passant par le Var, les Alpes-Maritimes jusqu'aux Pyrénées-Orientales. Nous arrivons à un an d'expérimentation dans les Alpes-Maritimes où ce sont 32 hospitalisations qui ont été évitées grâce à la mise en place d'un numéro unique départemental et à l'accès aux dossiers résidents depuis le domicile (tablette 4G) du personnel soignant d'astreinte.

AXE 4 - RENFORCER LES IMPLANTATIONS ET LES SYNERGIES

Astreintes d'infirmière de nuit partagées

Seuls 14 % des EHPAD disposent de personnel infirmier de nuit. En effet, les interventions purement infirmières dans un EHPAD n'excèdent guère une heure et demie par nuit. C'est pourquoi, en général, deux aides-soignantes ou une aide-soignante et un agent de service officient en nocturne. Cependant, ces « veilleurs » ne sont pas qualifiés pour prendre en charge certaines situations comme les perfusions à réinstaller, ou encore les crises d'angoisse. D'où les nombreux transferts vers l'hôpital de proximité. Dans ce contexte, les autorités s'interrogent sur les solutions à mettre en œuvre afin de renforcer la continuité des soins, la nuit, en EHPAD. Les Agences régionales de santé sont à l'initiative de nombreux appels à projets autour de cette question, sur lesquels certains établissements LNA Santé se sont positionnés. C'est le cas en régions Sud et Occitanie, avec l'expérimentation d'une astreinte territoriale mutualisée d'une ampleur sans précédent.

De quoi s'agit-il ? Une infirmière est d'astreinte à son domicile de 21 heures à 6 heures, elle accède au dossier numérique du résident pour assurer une assistance téléphonique, elle se déplace dans les établissements si besoin et dans les situations anticipées du protocole d'astreinte de nuit. Initialement, le projet concernait les

AXE 5 – RENFORCER LA NOTORIÉTÉ DU GROUPE

◆ Contribution à la future loi Autonomie et Grand Age (rapport Libault)

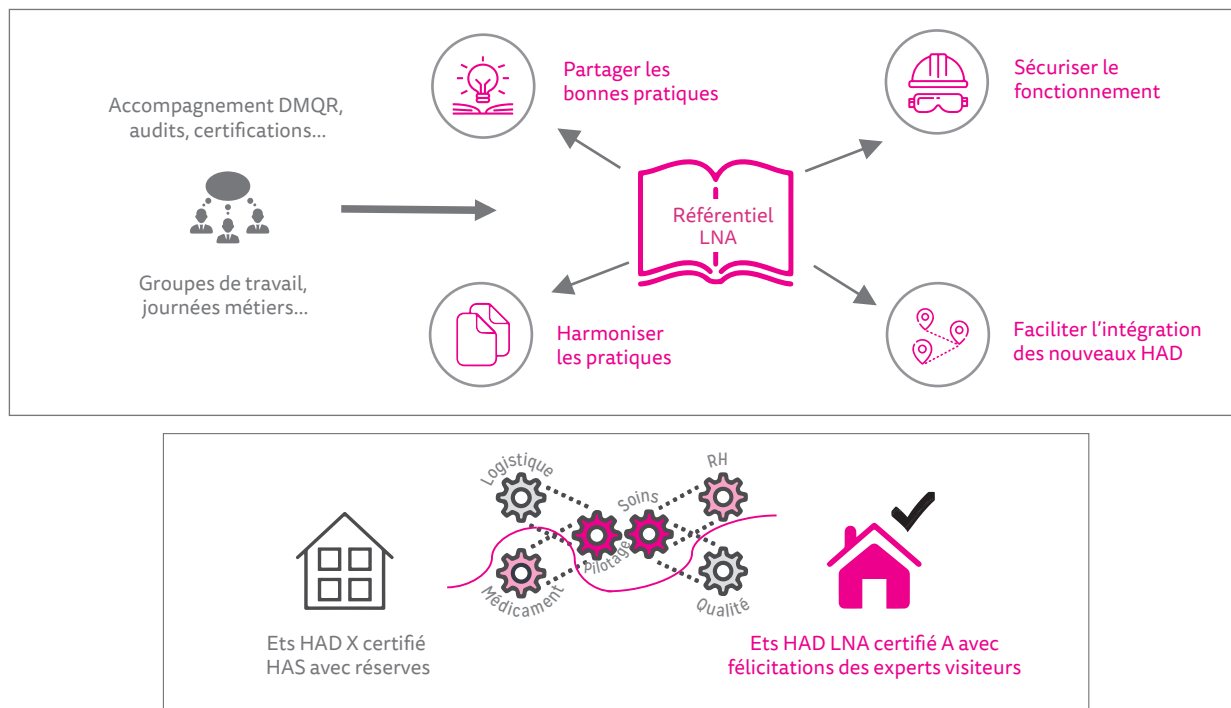
- ◆ 12 propositions concrètes LNA Santé pour faire évoluer les Ehpad
- ◆ contribution aux ateliers de techniques nationales pendant la phase de concertation



Visite d'établissement de Dominique Libault (président du Haut conseil au financement de la protection sociale) à la Villa des Poètes (Marseille)

AXE 6 – DÉVELOPPER LE DIGITAL POUR SERVIR LES MÉTIERS

Déploiement du référentiel HAD



Ces dernières années, LNA Santé a renforcé son positionnement sur l'activité d'Hospitalisation à Domicile (HAD) et compte aujourd'hui 7 structures prenant en soin plus de 500 patients chaque jour.

Dans la continuité de ce qui est déjà développé dans le médico-social au sein du groupe, il a été décidé de modéliser les bonnes pratiques HAD dans un référentiel commun. Objectifs : harmoniser et formaliser les pratiques, sécuriser les fonctionnements, simplifier l'intégration de futures structures, et in fine, garantir une même qualité de prise en soin pour tous les patients LNA Santé.

Ce référentiel, nommé « RHADAR » (Référentiel HAD d'Appui à la Réussite), définit un socle commun de bonnes pratiques concernant les processus essentiels, comme le circuit du médicament, la prise en soin, la qualité et la gestion des risques, ou encore la logistique. Il consolide ces bonnes pratiques du Projet médical HAD issues des meilleures méthodes déjà utilisées dans

certaines établissements, et complétées de travaux menés au cours d'ateliers avec les équipes Qualité. Il s'inscrit évidemment dans le cadre du respect du référentiel HAS, qu'il vient enrichir sur des volets plus opérationnels. « RHADAR » est accessible au sein du nouveau logiciel Qualité, LNA Box, déployé récemment.

Après avoir testé initialement ce référentiel au sein de l'HAD Caux Maritime (76), les structures d'HAD achèvent la phase d'auto-évaluation, qui va déclencher sur l'année 2019, la mise en place de plans d'actions, suivie d'audits internes, avec une logique d'amélioration continue.

Point fort et innovant de ce référentiel : chaque HAD est désormais organisé en unités de soins de 40 patients, suivis par un binôme référent, constitué d'un médecin et d'une infirmière coordinatrice, afin de garantir une relation cohérente et plus personnalisée... C'est aussi cela la marque de fabrique LNA Santé !

1.5. LE MODÈLE D'EXPLOITATION DE LNA SANTÉ

Le modèle d'exploitation du Groupe repose sur :

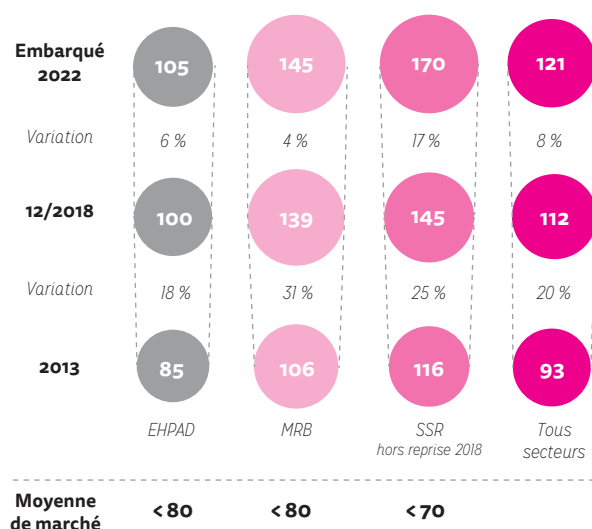
1.5.1. Des établissements de grande capacité

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

LNA Santé a défini et engagé un plan de transformation de son parc pour garantir à ses établissements 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 des prestations dimensionnées 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 décembre 2018 s'établit à 112 unités, avec une moyenne de 100 lits en EHPAD, 139 lits en MRS ⁽¹⁾ et 145 lits en sanitaire. L'extension capacitaire de ces mêmes établissements est d'ores et déjà programmée pour représenter à terme 105 lits en EHPAD, 145 lits en Belgique et 170 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 soin**.

La taille humaine, 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 équipements et des plateaux techniques** :

- ◆ matériels de rééducation adaptés à chaque spécialité et favorisant le rétablissement des patients ;
- ◆ 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 :

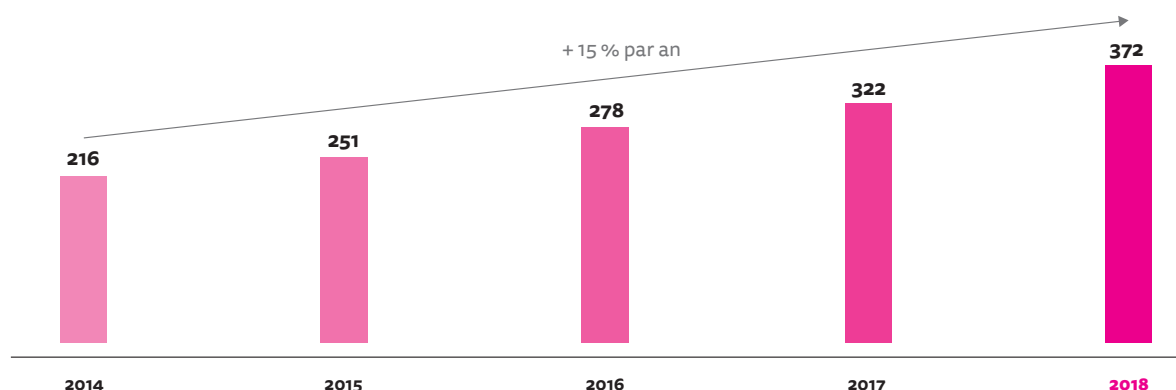
- ◆ la gamme **Élégance** ;
 - ◆ positionnement « haut de gamme »,
 - ◆ l'offre « traditionnelle et historique » du Groupe,
 - ◆ un partenariat avec l'Académie du Service (ex-Accor) pour poursuivre la montée en gamme ;
- ◆ la gamme **Confort** ;
 - ◆ positionnement « milieu de gamme »,
 - ◆ une offre 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 l'offre de service par un tarif accessible au plus grand nombre, 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



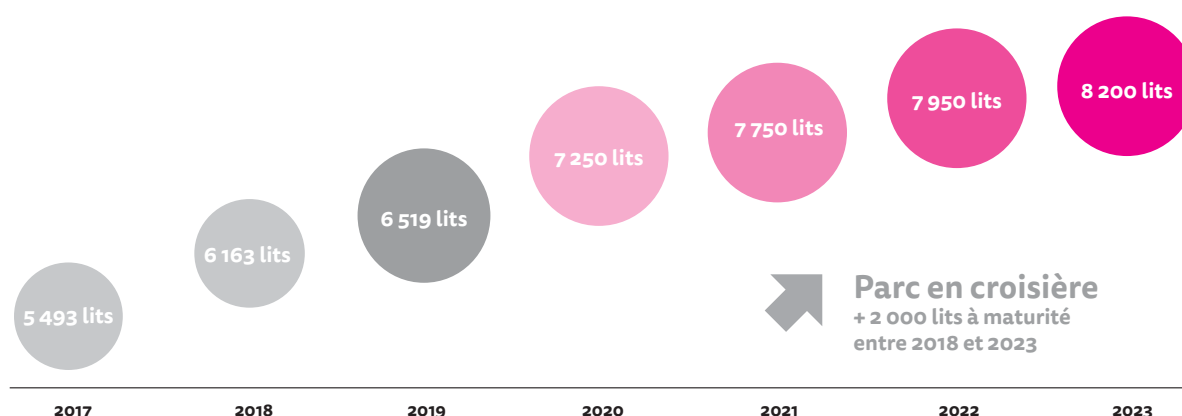
Le « régime de croisière » rassemble les établissements qui répondent aux meilleurs standards qualitatifs du Groupe. Ce référentiel correspond aux lits conformes au cahier des charges d'exploitation du groupe, à savoir :

- ♦ une haute qualité de prise en soins ;
- ♦ une taille cible d'établissement ;
- ♦ une organisation efficiente des locaux et du travail ;
- ♦ un management formé et impliqué ;
- ♦ un mobilier neuf ou remis à neuf.

Ce référentiel réunit toutes les conditions d'un service d'excellence et donc de la performance économique d'un établissement. La marge des établissements progresse de 10 points lors de leur transfert vers le régime de croisière. La transformation qualitative du parc induit naturellement la performance économique.

Le « régime de croisière » constitue le pilier du modèle d'exploitation LNA Santé.

Transformation du parc hors nouveaux développements



* 8 200 lits sous autorisations

1.5.7. L'immobilier au service de l'Exploitation

1.5.7.1. DES IMMEUBLES SYSTÉMATIQUEMENT NEUFS OU REMIS À NEUF

Dès sa création, le Groupe a considéré que **la qualité des infrastructures d'accueil détermine celle des services** qui y étaient dispensés. Le Groupe a fait le choix de développer son parc d'établissements sur des **bâtis neufs ou remis à neuf**. LNA Santé attache 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. LNA Santé a également développé des standards architecturaux adaptés aux pathologies prises en charge. Ainsi, ses EHPAD et ses 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 de grands espaces 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 soin 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 plus 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 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 grande dépendance 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 grandes superficies 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 soin 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 des espaces de bureaux et une pharmacie à usage intérieur (PUI).



1.5.7.2. 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.

Des savoir-faire internalisés

Depuis son origine, LNA Santé a pensé et mis en oeuvre 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.

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.

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.

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 Rémiscence** (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).

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.



1.5.7.3. 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.

En cas de revente du bien par le bailleur, LNA Santé dispose d'un double droit de priorité sur le bien : droit de priorité contractuel consenti par le bailleur à LNA Santé (clause spécifique du bail), et droit d'ordre public depuis la loi Pinel qui bénéficie au locataire.

◆ 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 27 des états financiers pour le détail des garanties données au 31 décembre 2018.

Gouvernement d'entreprise et contrôle interne

2

2.1. Gouvernement d'entreprise	46	2.2. Facteurs de risques	83
2.1.1. Présentation du conseil d'administration	46	2.2.1. Risques liés à l'activité	83
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	91
2.1.3. Direction générale	65	2.2.3. Risques financiers	92
2.1.4. Rémunération et avantages	67	2.3. Contrôle interne de la Société	94
2.1.5. Participation aux assemblées générales	76	2.3.1. Définition et objectifs du contrôle interne	94
2.1.6. Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique article L. 225-37-5 du Code de commerce	76	2.3.2. Environnement de contrôle	94
2.1.7. Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	77	2.3.3. Les acteurs du contrôle interne	95
2.1.8. Recommandations du Code AFEP-MEDEF non retenues et justifications	77	2.3.4. Activités de contrôle	97
2.1.9. Tableau des délégations accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration en matière d'augmentation de capital	78	2.3.5. Pilotage	98
		2.3.6. Réalisations 2018 et perspectives 2019	99
		2.3.7. Procédures de contrôle interne particulières liées à l'élaboration des informations comptables et financières destinées aux actionnaires	100
		2.4. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	102

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 et mis à jour en juin 2018.

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 28 mars 2019 et validé par le conseil d'administration lors de la réunion du 2 avril 2019.

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 2018, le conseil d'administration comptait les treize 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	♦ 01/2018	♦ 01/2019

Parcours

- Jean-Paul Siret est le fondateur du Noble Age Groupe, devenu en novembre 2017, le Groupe LNA Santé. Il apporte son expertise et sa connaissance du métier qu'il exerce depuis 27 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

68 ans

Nationalité :
Française

Fonction dans la Société :
Président-directeur général

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SARL LA CHEZALIÈRE	Gérant
SARL FONCIÈRE GNA	Gérant
SARL MEDICA FONCIÈRE GARCHES 92	Gérant
SARL MEDICA FONCIÈRE D'EPINAY	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 CHEZALIÈRE	Directeur général délégué – Administrateur
SC FINANCIÈRE VERTAVIENNE 44	Gérant
SARL IMMOBILIÈRE DU VALLON	Gérant
SARL SIBE	Gérant

Mandat de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères

Société représentée	Fonctions exercées	Dans des sociétés non cotées (Groupe)
SA LNA SANTÉ	Administrateur	SA WOODSIDE RÉSIDENCE

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées Groupe	Mandats/Fonctions
SARL LE PARC DE DIANE	Gérant
SARL LE PARC DE LA PLESSE	
SARL LE PARC DE LA TOUQUES	
SARL RÉSIDENCE PARC SAINT CHARLES	
SARL ASPHODIA	
SARL SEVIGNE	
SARL GER'HOMÉ	
SARL ARCADE DE FONTENAY	
SARL RÉSIDENCE AIGUE MARINE	
SARL RÉSIDENCE HARMONIE	
SARL LE VERGER DE VINCENNES	
SARL LES TOITS DE VINCENNES	
SARL VERTE PRAIRIE	
SARL LE PARC DES VIGNES	
SARL RÉSIDENCE CREISKER	
SARL RÉSIDENCE MARCONI	
SARL LE MAS DE LA CÔTE BLEUE	
SARL LES PLEIADES	
SARL LES JARDINS D'OLONNE	
SARL LA VILLA DES POÈTES	
SARL LES CAMÉLIAS	
SARL ISATIS	
SARL LES NYMPHÉAS	
SARL RÉSIDENCE LE MONTHEARD	
SARL LNA SERVICES	
SARL RÉSIDENCE HÔTEL DU PAYS VERT	
SARL LA CAPELINE	
SA RÉSIDENCE DE RETRAITE FRANÇOIS FILLON	Président-directeur général
SA RÉSIDENCE ATHENA – société belge	Administrateur
GROUPEMENT DE COOPÉRATION SANITAIRE NOBLE AGE	Administrateur


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	♦ 01/2018	♦ 01/2019

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

45 ans

Nationalité :
 Française

Fonction dans la Société :
 Directeur général délégué aux opérations

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SA CLINIQUE KERLENA	Président-directeur général
GCS LNA SANTÉ	Administrateur titulaire
GCS PUI ANJOU	Administrateur titulaire
SAS GRIBOUILL'AGE	Président

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

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères

Sociétés représentées	Mandats/Fonctions	Dans les sociétés non cotées (Groupe)
SA LNA SANTÉ	Gérant	LNA BELGIQUE
SPRL LNA BELGIQUE - société belge	Gérant	SPRL LE PARC DE LA CENSE - société belge
SPRL LNA BELGIQUE - société belge	Gérant	RÉSIDENT 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

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées Groupe	Mandats/Fonctions
SARL LNA ACHATS SARL LE BOURGAILH SARL CHÂTEAU LAMOTHE SARL LES JARDINS DE LAURENZANNE SARL RIVE DE GARONNE	Gérant
SA CLINIQUE LES SORBIERS	Président-directeur général
SA RÉSIDENCE DE RETRAITE FRANÇOIS VILLON	Administrateur



DAMIEN BILLARD

46 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	♦ 01/2018	♦ 01/2019

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 co-direction d'un pôle industriel. Damien Billard est diplômé de l'EM Lyon.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Stratégie/Finances

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (Groupe)

Mandats/Fonctions

SARL BIAGIS

Gérant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées Groupe

Mandats/Fonctions

SA RÉSIDENCE DE RETRAITE FRANÇOIS VILLON

Administrateur



MAUD ROUX

41 ans

Nationalité :
Française

Indépendante

Fonction dans la Société :
Néant

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017	♦ 2018	♦ AG 2024
♦ Membre du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2017	♦ 01/2018	♦ 01/2019
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2017	♦ 01/2018	♦ 01/2019

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

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (hors Groupe)

Mandats/Fonctions

SARL C3I

Co-gérante et directeur administratif et financier

SARL AGENCE CONNAN

Co-gérante et directeur administratif et financier

SARL CONNAN DISTRIBUTION

Co-gérante et directeur administratif et financier

OSCAR

Gérante et directeur administratif et financier

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Néant



ROBERT DARDANNE

64 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	♦ 02/2018	♦ 02/2019
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2014	♦ 01/2018	♦ 01/2019
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2007	♦ 01/2018	♦ 01/2019
♦ Membre du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2009	♦ 01/2018	♦ 01/2019

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 dirigeant de la société Fidexi (ingénierie financière) depuis 1988. Il co-fonda 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

Autres mandats en cours

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 GUYANE FOREST INITIATIVE	Président
SPRL FGD – Société belge	Gérant

Mandat de représentant permanent exercé dans des sociétés françaises et étrangères

Société représentée	Mandats/Fonctions	Dans des sociétés non cotées (hors Groupe)
SPRL FGD – Société belge	Gérant	FIDEXI

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Société non cotée Groupe	Mandats/Fonctions
SA RÉSIDENCE ATHENA – société belge	Administrateur

Sociétés non cotées hors Groupe	Mandats/Fonctions
SAS FIDEXI	Président
SARL HORTENSE	Gérant
SARL BUSIM	Gérant



DANIEL BRAUD

68 ans

Nationalité :
Française

Indépendant

Fonction dans la Société :
Néant

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	♦ 01/2018	♦ 01/2019
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2008	♦ 01/2018	♦ 01/2019

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 et la logistique et la politique d'achats et des moyens généraux.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Gestion/Finances

Autres mandats en cours

Néant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Néant



PATRICIA ROSIOD

61 ans

Nationalité :
Française

Indépendante

Fonction dans la Société :
Néant

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2014	♦ /	♦ AG 2020
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2014	♦ 01/2018	♦ 01/2019
♦ Président du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2014	♦ 02/2018	♦ 02/2019
♦ Membre du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2014	♦ 01/2018	♦ 01/2019

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

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (hors Groupe)

SAS 2P CONSEIL

Mandats/Fonctions

Président

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées hors Groupe

SA FINANCIÈRE VALMER

SC 2ISS

Mandats/Fonctions

Administrateur

Co-gérant



40 ans

Nationalité :
Française

Fonction dans la Société :
Directrice financière adjointe

NOBILISE - REPRÉSENTANT PERMANENT : SOPHIE BRETON

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2012	♦ 2018	♦ AG 2024
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2015	♦ 01/2018	♦ 01/2019

Présentation de la société

- ♦ Nobilise est une société dont l'objet est la détention de participations par voie d'apport, d'achat, de souscription ou autrement, de façon directe ou indirecte, dans la société LNA Santé SA. Son capital est détenu par des cadres du Groupe LNA Santé, des dirigeants de la société LNA Santé SA et des institutionnels.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Management/Finances

Mandats de Nobilise

Autres mandats en cours

Néant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées (hors Groupe)

Mandats/Fonctions

NOBILISE 2

Président, représentée par Willy Siret

Mandats de Sophie Breton (Représentant permanent)

Autres mandats en cours

Néant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Néant



49 ans

Nationalité :
Française

Indépendante

Fonction dans la Société :
Néant

CHRISTINE LIORET

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017	♦ /	♦ AG 2023
♦ Président du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2018	♦ /	♦ 02/2019
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2018	♦ /	♦ 01/2019

Parcours

- ♦ Madame 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. Présidente d'une société de conseil, elle exerce par ailleurs à la fonction de DAF au sein de la société Easily. Madame Christine Lioret est diplômée de l'ESSEC et titulaire du DECF.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Développement/Financement/Fiscalité

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (hors Groupe)

Mandats/Fonctions

SAS ATP FINANCE

Président

SAS IDEOLYS

Directeur administratif et financier

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Néant



FLAVIE LORRE

45 ans

Nationalité :
Française

Indépendante

Fonction dans la Société :
Néant

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017	♦ /	♦ AG 2023
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2017	♦ 01/2018	♦ 01/2019

Parcours

- ♦ Madame 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 18 ans d'expérience internationale dans le secteur pharmaceutique et des biotechnologies. Elle est diplômée d'Audencia.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Développement/Business Intelligence

Autres mandats en cours

Néant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées (hors Groupe)

SANOFI AVENTIS JURONG (Singapour)

Mandats/Fonctions

Membre du Board



MPL2 (MÉRIEUX EQUITY PARTNERS) - REPRÉSENTANT PERMANENT : JEAN-FRANÇOIS BILLET

52 ans

Nationalité :
Française

Fonction dans la Société :
Néant

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017	♦ /	♦ AG 2023
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2017	♦ 2018	♦ 01/2019

Présentation de la société

- ♦ Mérieux Equity Partners est une société de gestion agréée par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), qui investit en capital développement et en capital innovation dans les secteurs de la santé et de la nutrition. Mérieux Equity Partners soutient les entrepreneurs et sociétés industrielles dont les produits et services représentent de réelles avancées à travers le monde, en mettant à disposition son expertise et son réseau international. Mérieux Equity Partners opère grâce à une équipe internationale de près de 20 collaborateurs et partenaires régionaux, basés en Europe et en Amérique du Nord.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Investissement/Finance

Mandats de MPL2

Autres mandats en cours

Néant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Néant

Mandats de Jean-François Billet (Représentant permanent)

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (hors Groupe)

MÉRIEUX NUTRISCIENCES Inc.

SAS HAROLD ET Co

SAS ADDMEDICA

SAS AMPLITUDE LASER GROUP

SAS MxG

Mandats/Fonctions

Administrateur

Président

Administrateur

Administrateur

Président du conseil de surveillance

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Néant



NOBEL (WEINBERG CAPITAL PARTNERS) – REPRÉSENTANT PERMANENT : PHILIPPE DE VERDALLE

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017	♦ /	♦ AG 2023
♦ Membre d'audit	♦ 1 an	♦ 2017	♦ 2018	♦ 01/2019

Présentation de la société

- ♦ Nobel est un fonds d'investissement amical, actif et opportuniste, 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

58 ans

Nationalité :
Française

Fonction dans la Société :
Néant

Mandats de NOBEL

Autres mandats en cours

Sociétés cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SA SQLI	Administrateur
ABEO	Administrateur
ARTEFACT	Administrateur

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
MERSEN	Administrateur

Mandats de Philippe de Verdalle (Représentant permanent)

Autres mandats en cours

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

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

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
MERSEN	Représentant permanent de NOBEL, Administrateur



OLIVIER CHALLENGÉ DE CEVINS

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur représentant les salariés	♦ 6 ans	♦ 2018	♦ /	♦ AG 2024

Parcours

- ♦ Ingénieur diplômé de l'Ecole Spéciale Militaire de Saint Cyr, après 25 ans de carrière militaire en France et à l'international, Olivier CHALLENGÉ DE CEVINS a concrétisé un changement de cap professionnel, en 2014, dans le secteur médico-social, via un Mastère spécialisé « Management en Santé » à l'EHESP de Rennes.
- ♦ Il a ainsi rejoint le Groupe LNA Santé en 2015 à la direction de l'EHPAD Résidence Creisker (Pornichet) et est directeur référent depuis 2018.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Management/Gestion et conduite de projets

54 ans

Nationalité :

Française

Administrateur représentant les salariés

Fonctions dans la Société :

Directeur d'établissement et directeur référent

Autres mandats en cours

Néant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Néant

Changements intervenus dans la composition du conseil d'administration et des comités au cours de l'exercice

Situation arrêtée le 31 décembre 2018 :

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	/	Christine Passerat Boulade, censeur conseil du 17/01/2018	Nobilise, administrateur AGM 20/06/2018 Maud Roux, administrateur AGM 20/06/2018
Comité de rémunération et de nomination	/	/	<u>Conseil du 17/01/2018 :</u> ♦ Patricia Rosiod ♦ Robert Dardanne ♦ Maud Roux ♦ Daniel Braud
Comité d'audit	/	/	<u>Conseil du 17/01/2018 :</u> ♦ Christine Lioret ♦ Maud Roux ♦ Robert Dardanne ♦ Nobilise ♦ Patricia Rosiod ♦ NOBEL ♦ Daniel Braud
Comité stratégique	/	/	<u>Conseil du 17/01/2018 :</u> ♦ Robert Dardanne ♦ Jean-Paul Siret ♦ Willy Siret ♦ Damien Billard ♦ MPL2 ♦ Flavie Lorre ♦ Jérôme Fournier ♦ SODERO Gestion ♦ SIGEFI ♦ UNEXO

Présentation synthétique du conseil d'administration au 31/12/2018

		Informations personnelles			Expérience		Position au sein du conseil				
		Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions directement détenues au nominatif	Nombre de mandats dans des sociétés cotées*	Indépendance	Date initiale de nomination	Echéance du mandat	Ancienneté au conseil	Participation à des comités de conseil
Dirigeants mandataires sociaux/administrateurs	Jean-Paul Siret PDG	68	M	F	9 016	1	N	30/07/1992	AG 2021	26 ans	comité stratégique
	Willy Siret DGD	45	M	F	33 291	1	N	01/04/2006	AG 2023	12 ans	comité stratégique
	Damien Billard DGD	46	M	F	3 023	1	N	24/06/2009	AG 2021	9 ans	comité stratégique
Administrateurs	Maud Roux	41	F	F	/	1	O	18/01/2017	AG 2024	1 an	comité de rémunération et de nomination comité d'audit
	Robert Dardanne	64	M	F	/	3	N	30/07/1992	AG 2021	26 ans	comité de rémunération et de nomination comité d'audit comité stratégique
	Daniel Braud	68	M	F	/	1	O	22/06/2011	AG 2023	7 ans	comité de rémunération et de nomination comité d'audit
	Patricia Rosiod	61	F	F	/	1	O	18/06/2014	AG 2020	4 ans	comité de rémunération et de nomination comité d'audit
	Nobilise	/	/	F	255 628	1	N	20/06/2012	AG 2024	6 ans	comité d'audit
	Sophie Breton représentant permanent de Nobilise	40	F	F	/						
	Christine Lioret	49	F	F	/	1	O	21/06/2017	AG 2023	1 an	comité d'audit
	Flavie Lorre	45	F	F	/	1	O	21/06/2017	AG 2023	1 an	comité stratégique
	MPL2	/	/	/	535 714	1	N	21/06/2017	AG 2023	1 an	comité stratégique
	Jean-François Billet représentant permanent de MPL2	52	M	F	/	1					
	NOBEL	/	/	/	258 866	4	N	21/06/2017	AG 2023	1 an	comité d'audit
	Philippe de Verdalle représentant permanent du fonds NOBEL	58	M	F	/	3					
	Olivier Challend de Cevins	54	M	F	/	1	N	11/12/2018	AG 2024	/	/

* Inclut le mandat LNA Santé SA

La durée statutaire des fonctions d'administrateur est de six années, conformément aux dispositions légales. Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 2 avril 2019, 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.

Aucun mandat d'administrateur n'arrive à expiration à l'issue de la réunion de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2018, le conseil d'administration comptait quatre censeurs :



44 ans

Nationalité :
Française

SIGEFI (SIPAREX) 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	♦ 01/2018	♦ 01/2019

Présentation de la société

- Le groupe Siparex, créé il y a 40 ans, est le spécialiste français indépendant du capital investissement dans les PME. Le Groupe affiche des capitaux sous gestion d'1,8 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



61 ans

Nationalité :
Française

SODERO GESTION REPRÉSENTÉE PAR PHILIPPE QUELEBEC

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

Présentation de la société

- Sodero Gestion, filiale de la Caisse d'Epargne Bretagne Pays de Loire, gère pour le compte de tiers 180 M€ de fonds investis au service des PME du Grand Ouest.
- Acteur majeur 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. Actuellement, Sodero Gestion, est partenaire de 114 entreprises dans des PME de Bretagne, des Pays de la Loire et des régions limitrophes pour un montant d'investissement de 88 millions d'euros. Ces entreprises emploient plus de 11 000 personnes.

Expérience/Compétences France/International

- Investissement/Finance



43 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	♦ 01/2018	♦ 01/2019

Présentation de la société

- ♦ Unexo est un fonds régional puissant 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 100 PME et ETI réalisant plus de 5 millions d'euros de chiffres d'affaires dans tous les secteurs d'activité.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Investissement/Finance



55 ans

Nationalité :
 Française

CHRISTINE PASSERAT BOULADE

Mandat	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Censeur	♦ 4 ans	♦ 2018		♦ AG 2022

Présentation de la société

- ♦ 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 ACPPA et Le Noble Age (ex. LNA Santé) 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

Il est précisé que le conseil d'administration réuni le 27 février 2019 a pris acte de la démission de son mandat de censeur de Madame Christine Passerat-Boulade, celle-ci étant désignée, à compter du 28 février 2019, en qualité de représentant de la société Nobilise au titre de son mandat d'administrateur.

2.1.1.3. RENOUELEMENT DE MANDATS DE CENSEUR

Les mandats de censeur des sociétés Sodero Gestion et Sigefi 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 2018.

Nous vous proposons de renouveler les sociétés Sodero Gestion, représentée par Monsieur Philippe Quelennec et Sigefi, représentée par Monsieur Alexandre Tremblin, dans leurs fonctions de censeur pour une période de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022.

2.1.1.4. REPRÉSENTANTS DU COMITÉ D'ENTREPRISE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2018, 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.

2.1.1.5. POLITIQUE DE DIVERSITÉ APPLIQUÉE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (L. 225-37-4, 6° DU CODE DE COMMERCE)

La Société se conforme à l'ensemble des recommandations du Code AFEP MEDEF révisé en juin 2018, s'agissant de la composition du conseil, garantissant ainsi une grande diversité parmi les membres du conseil d'administration au regard de leur âge, de leur sexe, de leur qualification, de leur expérience professionnelle.

Chaque année le conseil d'administration délibère à l'effet de s'assurer que la parité hommes/femmes prévue par la loi est bien respectée et la Société est en conformité avec les dispositions légales depuis leur publication.

Au 31 décembre 2018, le conseil d'administration comptait douze administrateurs (hors l'administrateur représentant les salariés) dont :

- ◆ quatre administrateurs femme ;
- ◆ la société Nobilise SAS, représentée par une personne physique femme ;

- ◆ sept administrateurs homme.

Dans sa séance du 2 avril 2019, 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.

2.1.2. 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	2018	2017
Conseil d'administration	12	12
Comité stratégique	11	11
Comité d'audit	10	11
Comité de rémunération et nomination	3	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 2018 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 2018 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 administrateurs en rémunération de leur implication et en fonction de leur assiduité.

Nous rappelons toutefois que le président-directeur général, les directeurs généraux délégués et la société Nobilise, administrateurs, 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 2018	Moyenne censeurs présents sur l'exercice 2018	Commissaire(s) aux comptes
Conseil d'administration	12	88,3 %	62,3 %	81,8 %	11	7	4
Comité d'audit	10	-	-	94,3 %	-	-	4
Comité stratégique	11	-	-	78,8 %	-	-	-
Comité de nomination et de rémunération	3	-	-	100 %	-	-	-

Au moins un représentant du comité d'entreprise a participé à tous les conseils d'administration en 2018.

ASSIDUITÉ DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pourcentage moyen de participation en 2018	CA	Comité de rémunération et de nomination	Comité d'audit	Comité stratégique
Jean-Paul Siret Président du CA	100 %	/	/	100 %
Willy Siret Administrateur	75 %	/	/	82 %
Damien Billard Administrateur	93 %	/	/	91 %
Robert Dardanne Administrateur	86 %	100 %	90 %	91 %
Daniel Braud Administrateur	100 %	100 %	100 %	/
Patricia Rosiod Administrateur	93 %	100 %	90 %	/
Maud Roux Administrateur	100 %	100 %	100 %	/
Nobilise (représentée par Sophie Breton) Administrateur	100 %	/	100 %	/
MPL2 (représentée par Jean-François Billet) Administrateur	58 %	/	/	64 %
Nobel (représentée par Philippe de Verdalle) Administrateur	79 %	/	80 %	/
Christine Lioret Administrateur	93 %	/	100 %	/
Flavie Lorre Administrateur	83 %	/	/	82 %
SIGEFI (représentée par Alexandre Tremblin) Censeur	42 %	/	/	45 %
SODERO Gestion (représentée par Philippe Quelennec) Censeur	83 %	/	/	100 %
UNEXO (représentée par Antony Lemarchand) Censeur	33 %	/	/	55 %
Christine Passerat Boulade Censeur	91 %	/	/	/

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 2018, à l'exception de celui en date du 23 mai 2018 qui s'est tenu dans notre établissement de Montlouis Sur Loire.

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 2018.

Le comité d'audit

Composition

Le comité d'audit était composé au 31 décembre 2018 de sept membres : Christine Lioret (président), Daniel Braud, Robert Dardanne, la SAS Nobilise représentée par Sophie Breton, Patricia Rosiod, Maud Roux et la SA NOBEL représentée par Philippe de Verdalle.

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'assurance 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 financier 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.

Il est précisé que lors de sa séance du 27 février 2019, le conseil d'administration a procédé au remplacement au sein du comité d'audit, de la société Nobilise par Madame Sophie BRETON, qui n'est pas administrateur de la Société et dont le rôle salarié au sein du Groupe LNA Santé et les indéniables compétences en matière comptable et financière apporteront aux débats du comité une expertise et une connaissance des dossiers appréciables.

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

La part des administrateurs indépendants au sein du comité d'audit, à l'issue de la séance du conseil d'administration du 27 février 2019, est de 2/3 du nombre total des administrateurs composant ce comité, en conformité avec la recommandation de l'article 15.1 du Code AFEP-MEDEF.

Président

Madame Christine Lioret a été renouvelée aux fonctions de président du comité lors de la séance du comité d'audit du 27 février 2019.

Il est précisé à cet égard que conformément aux recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018, le conseil d'administration du 16 janvier 2019 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 ;
- ◆ qu'il validait la proposition de renouvellement de Madame Christine Lioret en qualité de président du comité d'audit.

Conformément au règlement intérieur du conseil d'administration, les membres du comité d'audit sont nommés pour une durée d'un an renouvelable.

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 dix fois au cours de l'exercice 2018.

Au cours de l'exercice 2018, 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'actions ;
- ◆ suivi de la mission de commissariat aux comptes de la Société et ses filiales ;
- ◆ point sur les contentieux.

En 2018, 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 2018, 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 2018 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 2018 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 27 février 2019 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 révisé en juin 2018.

Il est précisé que lors de sa séance du 27 février 2019, le conseil d'administration a procédé à la nomination de Monsieur Olivier Challend De Cevins, administrateur représentant les salariés, au sein du comité de rémunération et de nomination, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018 en son article 17.1.

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

Conformément au règlement intérieur du conseil d'administration, les membres du CRN sont nommés pour une durée d'un an renouvelable.

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 trois fois en 2018.

En 2018, 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.

Le comité stratégique

Composition

Le comité stratégique était composé au 31 décembre 2018 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.

La société MPL2, représentée par Monsieur Jean-François Billet a été désignée aux fonctions de président du comité stratégique en remplacement de Monsieur Robert Dardanne lors de la séance du comité stratégique du 27 février 2019.

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

Conformément au règlement intérieur du conseil d'administration, les membres du comité stratégique sont nommés pour une durée d'un an renouvelable.

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 2018.

Il a été amené à traiter les grandes problématiques suivantes au cours de l'exercice 2018 :

- ◆ 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 2018, 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 2018

Conformément aux recommandations de l'article 9 du Code AFEP-MEDEF, révisé en juin 2018, 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 début 2019 à une évaluation formalisée et détaillée de ses travaux sur l'exercice 2018.

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 16 participants.

Les conclusions de cette évaluation, desquelles il ressort une appréciation positive des administrateurs, ont été présentées au conseil d'administration, dans sa séance du 16 janvier 2019.

Globalement, l'organisation du conseil a été jugée très satisfaisante quant à la fréquence des réunions et à la qualité de l'information mise à disposition des membres en amont des conseils.

L'envoi plus en amont des documents supports est une amélioration exprimée, spécialement lorsque les ordres du jour sont denses.

L'organisation d'un conseil délocalisé au sein d'un établissement du Groupe par an a été particulièrement appréciée.

Concernant l'efficacité des comités et du conseil, les contenus des ordres du jour, la présentation des délibérations, l'animation tout comme la qualité des débats sont globalement jugés positivement par les membres.

S'agissant du comité de rémunération et de nomination, il a été formulé le souhait d'améliorer le contenu des ordres du jour, la présentation des délibérations et les documents présentés en support des délibérations.

S'agissant de la composition des instances, celle-ci est jugée très satisfaisante au regard du nombre et de la diversité des membres des instances.

La représentativité de l'UES au conseil est globalement satisfaisante.

L'apport et l'implication des membres sont particulièrement soulignés, avec notamment une amélioration au sein du comité stratégique, à poursuivre en 2019.

L'expertise des membres (métiers et marché de la santé) tout comme celle d'intervenants externes (CAC, fiscalistes...) est jugée majoritairement très satisfaisante.

L'appréciation des enjeux et des risques est jugée très positivement par les membres du conseil.

Le traitement des thématiques relevant de chacun des comités et du conseil d'administration est jugé satisfaisant voir très satisfaisant. Un axe d'amélioration est exprimé s'agissant du traitement de la stratégie des systèmes d'information au sein du comité d'audit et du traitement de la veille concurrentielle et de la stratégie de développement au sein du comité stratégique et du conseil d'administration.

En synthèse, la qualité des travaux effectués en 2018 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.

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 28 mars 2019, 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 juin 2018.

Il est tout d'abord précisé que, hormis Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard, par ailleurs membres de la direction générale du Groupe LNA Santé, et Olivier Challend de Cevins, administrateur représentant les salariés, 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 jusqu'au 27 février 2019 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.

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 2018 douze administrateurs (hors l'administrateur représentant les salariés), il était souhaitable qu'il y ait au moins quatre administrateurs indépendants.

Lors de la séance du conseil d'administration en date du 2 avril 2019, le conseil a examiné au cas par cas la situation de chacun des membres concernés au regard des critères fixés par le Code AFEP-MEDEF.

	Critère 1 : ne pas être salarié mandataire social	Critère 2 : absence de mandats croisés	Critère 3 : absence de relations d'affaires significatives	Critère 4 : absence de lien familial	Critère 5 : ne pas être Commissaire aux comptes	Critère 6 : ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans	Critère 7 : ne pas être mandataire social exécutif	Critère 8 : ne pas être actionnaire significatif
Daniel Braud	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Patricia Rosiod	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Christine Lioret	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Flavie Lorre	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Maud Roux	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et X représente un critère d'indépendance non satisfait.

En conséquence, le nombre d'administrateurs qualifiés d'indépendants au 31 décembre 2018 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 %). Il est rappelé que conformément aux dispositions de l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir cette proportion.

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 POUVOIRS 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 2018, 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 des différents chefs de service ou responsables d'activités.

2.1.3.3. ACTIONS DÉTENUES PAR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF en son article 22, le conseil d'administration du 27 février 2019, a décidé de fixer à cinquante 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 ET DÉCLARATIONS RELATIVES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Dans le cadre de la loi et des droits et obligations des administrateurs définis dans le règlement intérieur du conseil d'administration de la Société, et conformément au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs sont soumis au respect des règles en vigueur en matière de situation de conflits d'intérêts et de déontologie boursière.

Ainsi, « *chaque administrateur, censeur ou membre de l'un quelconque des comités est tenu d'informer le président du conseil d'administration de toute situation le concernant susceptible de créer un conflit d'intérêts avec la Société ou avec une des sociétés du Groupe.* ».

La société Fidexi, dans laquelle Robert Dardanne détient une participation et exerce la fonction de président, intervient à titre exclusif pour le compte du Groupe LNA Santé 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 créations, constructions.

Le contrat-cadre (d'assistance technique et de commercialisation) signé par le Groupe LNA Santé avec Fidexi à ce titre était d'une durée initiale de 4 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 3,23 % du prix de revient des programmes lancés dans l'année. 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.

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 (principalement bancaires). 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 11,02 % à 11,94 % du prix de vente pour les programmes lancés en 2018.

La part du chiffre d'affaires de Fidexi avec le Groupe LNA Santé s'élève exceptionnellement à 74,57 % en 2018. Cette année est en effet une année de transition du fait de l'arrêt complet par Fidexi de l'activité Girardin, au profit de la montée en puissance du développement de la branche d'activité « démembrement ».

Le Groupe LNA Santé 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 SA LNA Santé relative à ces relations contractuelles respecte les dispositions légales précitées.

Sur la base des déclarations établies par chaque administrateur, le conseil n'a identifié aucun autre conflit d'intérêt.

Liens familiaux existants entre les mandataires sociaux

Monsieur Willy Siret est le fils de Monsieur Jean-Paul Siret.

Absence de condamnation ou d'incrimination des mandataires sociaux

La Société n'a pas connaissance de condamnation pour fraude, de faillite, mise sous séquestre ou liquidation, d'incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris les organismes professionnels désignés), de décision d'un tribunal, à l'encontre des mandataires sociaux au cours des cinq dernières années les empêchant d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Informations sur les contrats de services liant les membres des organes d'administration

Les mandataires sociaux ne sont liés ni à la Société ni à l'une de ses filiales par un contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

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. 225-37-3 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 de la Société ou de sociétés mentionnées aux articles L. 228-13 et

L. 228-93 du 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 2018 a été fixée par le conseil d'administration dans sa séance du 13 décembre 2017 de la manière suivante :

Rémunération fixe (hors avantages en nature)

En euros

	Fixe 2018
Jean-Paul Siret	145 673
Willy Siret	137 101
Damien Billard	137 101

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 :

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 2018 par rapport au résultat net consolidé de l'exercice 2017

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 12 décembre 2018 à un montant de 15 280 euros brut correspondant à l'acquisition de 382 nouveaux lits sur l'exercice.

Le montant de la prime annuelle brute de résultat au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2018 a été fixé après l'arrêté des comptes 2018 par le conseil d'administration, dans sa séance du 2 avril 2019, sur la base des critères visés ci-dessus, à un montant de 10 738 euros.

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

Il n'existe pas de système d'attribution de stocks 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 2018 à 97 305 euros pour Jean-Paul Siret, contre 75 772 euros en 2017, à 99 442 euros pour Willy Siret au 31 décembre 2018, contre 64 489 euros l'année précédente et à 84 521 euros pour Damien Billard au 31 décembre 2018, contre 52 887 euros en 2017.

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 2018 avec l'un de ses dirigeants sociaux.

Attribution d'actions gratuites

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, arrêté un plan d'attribution gratuite d'actions de la période 2017-2020 (le « Plan 2017-2020 ») en plusieurs tranches, et décidé l'attribution d'un total de quarante mille cinq cent (40 500) 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	16 500
Willy Siret / directeur général délégué aux opérations	13 500
Damien Billard / directeur général délégué aux finances	10 500
TOTAL	40 500

L'attribution gratuite d'actions peut se faire par remise d'actions existantes ou à émettre.

En application du Plan 2017-2020, il a été attribué en 2017 un montant total de 18 000 actions aux trois bénéficiaires (ci-après les « Actions de la Tranche A ») 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, réparties de la manière suivante :

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

Conformément aux dispositions du Plan 2017-2020, les Actions de la Tranche A ont été acquises par les bénéficiaires en date du 13 décembre 2018, soit après l'écoulement d'une période d'acquisition d'un an et doivent désormais être conservées pendant une période de conservation d'un an à compter du 13 décembre 2018.

La Société a remis aux bénéficiaires des actions acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions.

En application du Plan 2017-2020, il a été attribué en 2018 un montant total de 7 500 actions aux trois bénéficiaires, correspondant à une partie des actions de la tranche B, réparties de la manière suivante :

Bénéficiaires (nom/mandat)	Nombre d'actions gratuites attribuées existantes ou à émettre
Jean- Paul Siret / président-directeur général	2 500
Willy Siret / directeur général délégué aux opérations	2 500
Damien Billard / directeur général délégué aux finances	2 500
TOTAL	7 500

Pour cette attribution 2018, la durée de la période d'acquisition est de trois ans à compter de l'attribution et il n'est pas fixé de période de conservation.

S'agissant de la tranche B, trois critères de performance sont retenus :

◆ **critère de rentabilité nette :**

Une partie des actions de la tranche B pourra être définitivement acquise par les bénéficiaires, à l'expiration de la période d'acquisition, s'il est constaté au 31 décembre de l'année d'attribution concernée, une marge nette (i.e. : Résultat net/Chiffre d'affaires de la Société) au moins égale à 3 % ;

◆ **critère de performance de l'exploitation :**

Une partie des actions de la tranche B pourra être définitivement acquise par les bénéficiaires, à l'expiration de

la période d'acquisition, s'il est constaté au 31 décembre de l'année d'attribution concernée, une marge EBITDA du régime de croisière (i.e. : EBITDA croisière/Chiffre d'affaires Exploitation de la Société) au moins égale à 10 % ;

◆ **critère du nombre de Lits Autorisés :**

Une partie des actions de la tranche B pourra être définitivement acquise par les bénéficiaires, à l'expiration de la période d'acquisition, s'il est constaté au 31 décembre 2020, un nombre de lits autorisés au moins égal à 1 350, soit 75 % de la valeur cible.

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.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Information sur les actions de performance

Plan 2017-2020			
Date d'assemblée	22/06/2016		
Date du conseil d'administration	13/12/2017		
Nombre total d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux (en 3 tranches) :	40 500		
M Jean-Paul SIRET	16 500		
M Willy SIRET	13 500		
M Damien BILLARD	10 500		
Dates d'acquisition des actions	Tranche A 13/12/2018	Tranche B /	Tranche C /
Date de fin de période de conservation	Tranche A 13/12/2019	Tranche B /	Tranche C /
Conditions de performance	Cf. ci-dessus		
Nombre d'actions acquises au 31/12/2018	18 000		
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	/		
Actions de performance restantes en fin d'exercice	22 500		

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

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

En milliers d'euros, brut	Exercice 2018	Exercice 2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice	212	251
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		-
Valorisation des actions en performance attribuées au cours de l'exercice	112	499
Valorisation des autres plans de rémunération long terme		-
TOTAL	324	750

TABEAU 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 2018		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	181	181	180	180
Rémunération variable annuelle	26	78	67	26
Rémunération exceptionnelle			-	-
Jetons de présence			-	-
Avantages en nature	5	5	4	4
TOTAL	212	264	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 2017-2020 - Tranche B	2 500	55,45	01/01/2021	01/01/2021	cf. ci-avant

* À l'issue de la période de conservation.

ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

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

TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE DE M. JEAN-PAUL SIRET

	Exercice 2018
Rémunération pluriannuelle	Néant

Rémunérations des directeurs généraux délégués au titre de l'exercice 2018

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 2018	Exercice 2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice	166	205
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		-
Valorisation des actions en performance attribuées au cours de l'exercice	112	333
TOTAL	278	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 2018		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	137	137	136	136
Rémunération variable annuelle	26	78	67	26
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature	3	3	3	3
TOTAL	166	218	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 2017-2020 - Tranche B	2 500	55,45	01/01/2021	01/01/2021	cf. ci-avant

* À l'issue de la période de conservation.

ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

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

TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE DE M. WILLY SIRET

	Exercice 2018
Rémunération pluriannuelle	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 2018	Exercice 2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice	166	205
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions en performance attribuées au cours de l'exercice	112	166
TOTAL	278	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 2018		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	137	137	136	136
Rémunération variable annuelle	26	78	67	26
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature	3	3	3	3
TOTAL	166	218	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 2017-2020 - Tranche B	2 500	55,45	01/01/2021	01/01/2021	cf. ci-avant

* À l'issue de la période de conservation.

ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

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

TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE DE M. DAMIEN BILLARD

	Exercice 2018
Rémunération pluriannuelle	Néant

SYNTHÈSE AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 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
Rémunérations due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 – 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 2018 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 2018 figure au sein de la section 2.1.4.1 ci-dessus du présent rapport de gestion annuel du conseil d'administration sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018.

Ces rémunérations font l'objet des douzième, treizième et quatorzième 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 mandataire 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 du présent rapport de gestion annuel du conseil d'administration sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018.

Nous vous présentons ci-dessous la rémunération fixe brute et les avantages en nature attribuables au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2019.

Nous rappelons que pour l'exercice qui sera clos au 31 décembre 2019, 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 16 janvier 2019 a décidé de fixer la rémunération fixe du président-directeur général pour l'année 2019 de la manière suivante :

Dirigeant	Fixe		Avantage en nature		Jetons de présence	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Jean-Paul Siret	145 673	147 130	4 551	4 551	-	-
Willy Siret	137 101	143 101	2 537	2 537	-	-
Damien Billard	137 101	143 101	3 068	3 068	-	-

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 neuvième, dixième et onzième résolutions qui vous sont soumises et dont nous espérons qu'elles recevront votre approbation.

Le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle des éléments de rémunération dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

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 2018, la somme globale annuelle de jetons de présence décidée par l'assemblée générale du 20 juin 2018 est de 130 000 euros (98 000 euros pour l'exercice 2017) 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 En euros	Jetons de présence	
	2018	2017
Patricia Rosiod	13 000	14 000
Robert Dardanne	12 000	12 000
Patrick Connan	-	1 000
Daniel Braud	14 000	14 000
Maud Roux	14 000	12 000
Flavie Lorre	10 000	9 000
Christine Lioret	13 000	12 000
NOBEL	11 000	6 000
MPL2	7 000	5 000
TOTAL	94 000	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 du présent rapport indique la structure du capital social de la Société au 31 décembre 2018 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.

Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions.

Par ailleurs, nous vous indiquons, conformément aux dispositions de l'article 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'actionnaire 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⁾, 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 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 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.

À la connaissance de la Société, il n'existe plus d'engagement collectif de conservation de titres Dutreil.

(1) À savoir Michel Yaouanc, Philippe Brunner, Yannick Durand, Patrick Connan, Janine Connan, Daniel Berthelot, la société Immobilière du Vallon, Chloé 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.

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
63	4 483 613

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

La modification de statuts est régie par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes.

L'assemblée générale en date du 20 juin 2018 a délégué au conseil d'administration la réalisation d'augmentation de capital de différentes natures ainsi qu'il ressort du point 2.1.9 du présent rapport.

Il existe deux contrats significatifs de financement contenant des clauses de changement de contrôle de la Société, exposés au point 6.4.5.

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.

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce, il est précisé 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
Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion du conseil d'administration hors la présence des dirigeants mandataires sociaux (point 10.3 du Code)	Le calendrier des réunions du CA étant fixé en début d'année pour l'année entière, cette nouvelle recommandation du Code AFEP-MEDEF n'a pas été mise en place en 2018.
La durée statutaire des mandats des administrateurs doit être de quatre ans (point 13.1 du Code)	La question du raccourcissement du mandat des administrateurs a été soumise au conseil d'administration. Dans sa séance du 2 avril 2019, 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.
Il doit être mis fin au contrat de travail du salarié qui devient dirigeant mandataire social de la Société (point 21.1 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 administrateurs détiennent personnellement un nombre minimum d'actions de la Société, en application des dispositions des statuts de la Société ou du règlement intérieur (point 19 du Code)	La Société ne souhaite pas imposer à ses administrateurs une détention minimale de ses actions.

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
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 36^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 36^e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016. (14^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018 : NÉANT	26 mois	Montant nominal maximum global : • 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
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 36^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 36^e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016. (15^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018 : NÉANT	26 mois	Montant nominal maximum global : • 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
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 26^e, 27^e, 32^e et 33^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 36^e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016. (16^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018 : NÉANT	26 mois	Montant nominal global : 5 500 000 € ⁽¹⁾	Cf. 28 ^e résolution de l'AGM du 21/06/2017 disponible au siège de la Société
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 36^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 36^e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016. (17^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018 : NÉANT	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
5) Délégation de compétence consentie au conseil en vue d'augmenter le capital par incorporation de prime, 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 22 juin 2016 (18^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018 : NÉANT	26 mois	Plafond autonome : 1 000 000 € et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices	Cf. 30 ^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
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 22 juin 2016 (19^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018 : NÉANT	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
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 36^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 36^e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016 (20^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018 : 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. 32 ^e résolution de l'AGM du 21 juin 2017 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 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). 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. 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. 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 22 juin 2016 (21^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018 : NÉANT	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
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, 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 2018 : NÉANT	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

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
10) 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 2018 : NÉANT	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
11) 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 ^e à 29 ^e , 32 ^e et 33 ^e résolutions de l'AGM du 21/06/2017 est fixé à 50 millions d'euros.		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
12) 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 28 ^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 28 ^e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 21 juin 2017. (26 ^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018: NÉANT	26 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾	Cf. 18 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 disponible au siège de la Société
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 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 28 ^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 28 ^e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 21 juin 2017. (27 ^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018 : NÉANT	26 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾	Cf. 19 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 disponible au siège de la Société
14) 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 18 ^e , 19 ^e , 24 ^e et 25 ^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 28 ^e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 21 juin 2017. (28 ^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018 : NÉANT	26 mois	Montant nominal global : 5 500 000 € ⁽¹⁾	Cf. 20 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 disponible au siège de la Société
15) 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 28 ^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 28 ^e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 21 juin 2017. (29 ^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018 : NÉANT	26 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾	Cf. 21 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 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
16) Délégation de compétence consentie au conseil en vue d'augmenter le capital par incorporation de prime, 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 21 juin 2017 (30 ^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018 : NÉANT	26 mois	Plafond autonome : 1 000 000 € et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices	Cf. 22 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 disponible au siège de la Société
17) 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 21 juin 2017 (31 ^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018 : NÉANT	26 mois	Plafond autonome : 10 % du capital social existant à la date de la décision	Cf. 23 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 disponible au siège de la Société
18) 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 28 ^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 28 ^e résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 21 juin 2017 (32 ^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018 : 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. 24 ^e résolution de l'AGM du 20 juin 2018 disponible au siège de la Société
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 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). 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 28 ^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 28 ^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 21 juin 2017 (33 ^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018 : NÉANT	18 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 2 000 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 25 M€ ⁽²⁾ 20 souscripteurs	Cf. 25 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 disponible au siège de la Société
20) 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 21 juin 2017 (34 ^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018 : NÉANT	38 mois	600 000 € ⁽³⁾ Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 €	Cf. 26 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 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
21) 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 28 ^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 21 juin 2017 (35 ^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2018 : NÉANT	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. 27 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 disponible au siège de la Société
22) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des 18 ^e à 21 ^e , 24 ^e et 25 ^e résolutions de l'AGM du 20/06/2018 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 18 ^e à 21 ^e , 24 ^e et 25 ^e résolutions de l'AGM du 20/06/2018 est fixé à 50 millions d'euros.		Montant maximum global : • Augmentation de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾	Cf. 28 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 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 peuvent être affectées 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 sociaux, juridiques et fiscaux ainsi que ceux de nature financière sont encadrés par la mise en œuvre d'une politique de gestion rigoureuse et le déploiement d'un système de contrôle interne étendu, en prévention et en surveillance des activités critiques.

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 influerait 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 euros) 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).

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 généré 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 du profil du public accueilli plus âgé et moins autonome qu'en raison de l'évolution des attentes de la clientèle (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 cliniques 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.

TAUX DE REVALORISATION ANNUELLE DES TARIFS EN SECTEUR SANITAIRE

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2011-2017	2018	2019E
SSR	0,61 %	0,22 %	- 0,55 %	- 0,41 %	- 2,27 %	- 2,70 %	- 2,30 %	- 7,22 %	- 1,10 %	+ 0,10 %
Psychiatrie	0,61 %	0,22 %	- 0,55 %	- 0,35 %	- 2,39 %	- 2,50 %	- 2,40 %	- 7,18 %	- 0,37 %	0 %
HAD					0,40 %	0,70 %	0,70 %	1,81 %	0,70 %	nd

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 répercuter 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 général de l'ARS, en collaboration avec le président du 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 du niveau de dépendance et de charge en soins requise par les résidents accueillis (équation tarifaire). 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.

Risques liés à la sécurité des bâtiments

LNA Santé par son activité propre recevant du public, est soumise à une réglementation stricte en matière de sécurité des bâtiments. Le Groupe se doit d'assurer l'intégrité physique de ses résidents et patients mais également de ses collaborateurs et de toute personne amenée à être présente au sein de ses établissements.

Le non-respect de l'ensemble de la réglementation pourrait venir engager la responsabilité civile ou pénale du Groupe et avoir des conséquences financières et d'image non négligeables.

Pour prévenir ces risques, le directeur maintenance et sécurité – attaché au service immobilier construction – est en charge de mettre en œuvre la politique de maintenance et de sécurité de l'ensemble du parc immobilier du Groupe.

Cette politique s'appuie sur :

- ◆ un réseau de Référents Immobilier Exploitation (RIE). Rattachés hiérarchiquement à la direction de l'établissement dans lequel ils travaillent, ces agents de maintenance expérimentés assurent des missions transverses à l'échelle d'un périmètre d'établissements donnés avec un temps détaché compris entre 60 % et 80 % et supervisé par le directeur maintenance et sécurité. Les missions des RIE sont les suivantes :
 - ◆ être l'interface entre les établissements et la direction maintenance et sécurité,
 - ◆ assurer la formation en sécurité incendie du personnel des établissements,
 - ◆ réaliser les formations des agents de maintenance,
 - ◆ réaliser des audits sur la sécurité et la maintenance dans les établissements
 - ◆ réaliser la saisie et le suivi des différents outils (GAMMEO, base patrimoine, inventaires...),
 - ◆ réaliser le suivi et pilotage des contrats de maintenance des appareils, techniques (notamment chaudières et systèmes de climatisation, système de sécurité incendie (SSI), groupe électrogène, téléphonie, ascenseur...),
 - ◆ participer à la réalisation des budgets maintenance et investissements des établissements,
 - ◆ piloter la réalisation de devis, de levée de réserves, de travaux jusqu'à leur bonne exécution ;
 - ◆ préparation et participation aux commissions de sécurité ;

- ◆ des établissements neufs ou remis à neuf. Depuis sa création, le Groupe considère que la qualité des infrastructures d'accueil détermine celle des services qui y sont dispensés. Ainsi le Groupe investit régulièrement dans son parc immobilier pour répondre aux exigences réglementaires mais également à ses propres standards ;
- ◆ une structure interne qui est en capacité d'intervenir sur l'ensemble du territoire pour mener des travaux de maintenance mais également de mises aux standards du Groupe.

Un outil de Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO). Cette application déployée au sein des établissements du Groupe permet de maîtriser les risques (suivi réglementaire, risque incendie, risque légionnelle) et d'optimiser leur exploitation (suivi des coûts – contrat, travaux – suivi des interventions, suivis énergétiques).

2.2.1.2. RISQUES LIÉS À LA PRISE EN SOIN 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 soin 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 soin 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 problématiques d'errance 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 soin 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 soin 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 spécifique à cette patientèle.

La prise en soin 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 le circuit du médicament depuis la prescription jusqu'à l'administration. La formation du personnel soignant, ainsi que des évaluations régulières sont conduites sur la prise en charge médicamenteuse, sous forme d'audits ou d'évaluation de pratiques professionnelles.

Enfin, la prise en soin 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 soin 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.

Risques 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 clients accueillis 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 politique immobilière du Groupe LNA Santé respecte strictement 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 l'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.

Risques liés 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 nécessaire.

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 ;
- ♦ une politique de rénovation et d'agrandissement des établissements du Groupe (établissements neufs ou remis à neuf) adaptée aux résidents et patients ainsi qu'aux collaborateurs.

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 Bleue, 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'Epidaure ou le partenariat conclu avec l'association Music'O seniors pour le déploiement de concerts lyriques au sein des établissements,
 - ♦ 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, qui 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,
 - ♦ contribution active aux concertations de octobre 2018 à janvier 2019 à la future loi Autonomie et Grand âge (rapport Libault) « Grand Age et l'autonomie ».

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.

Ainsi, au 31 décembre 2018, le montant des provisions enregistrées au regard de ce type de risque s'élevait à 1 031 milliers d'euros soit 0,24 % du chiffre d'affaires Exploitation 2018, à comparer aux provisions 2017 de 1 187 milliers d'euros, représentant 0,29 % 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 (établissements neufs ou remis à neuf) 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.

Afin de répondre au mieux aux attentes des résidents ou patients et de leur famille, l'innovation est au cœur du plan stratégique Grandir Ensemble 2 et déclinée au sein de l'Axe 3 Améliorer l'expérience client et innover dans les offres de soins.

Le Groupe met en œuvre les moyens qui font sortir du carcan des idées reçues pour renouveler en permanence les démarches tant en ce qui concerne les résidents/ patients que les équipes ou les aidants. Il s'agit pour LNA Santé d'adapter en permanence ses outils à la fois à son époque et aux attentes fortement évolutives. Ainsi, l'innovation, bien au-delà de simples méthodes techniques ou d'outils numériques, irrigue profondément l'approche globale de LNA Santé dans tous ses métiers. Pour ce faire, le Groupe s'appuie plus particulièrement sur deux dispositifs :

- ◆ une approche par l'expérimentation pilotée par la cellule innovation ;
- ◆ une approche de recherche et développement à travers le pôle Recherche Clinique et Programmes Thérapeutiques.

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 2018, le risque d'avoir engagé des dépenses sans certitude d'achèvement des programmes, s'établit à 33 milliers d'euros pour 460 milliers d'euros l'année précédente ;
- ◆ risque de non-commercialisation des programmes immobiliers : la part non vendue 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 meublée 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 2018, 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 part 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 étoffé 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.

2.2.1.4. RISQUES FOURNISSEURS ET LIÉS À LA SOUS-TRAITANCE

Risques liés à la location d'immeuble

LNA Santé a fait le choix depuis sa création de ne pas être propriétaire de son immobilier. Le risque de dépendance vis-à-vis d'un bailleur est très limité. 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.

Au titre du contrat de bail, LNA Santé est exposée aux risques d'indexation annuelle.

Afin de se prémunir de ce risque, le Groupe a systématisé avec ses bailleurs la signature de baux avec des indices composites prenant en compte l'ICC mais également des indices métiers. Ces indices composites permettent de mieux corréliser l'évolution des loyers avec l'activité du Groupe.

Risques liés aux fournisseurs et sous-traitants

Le risque de dépendance vis-à-vis d'un fournisseur ou d'un sous-traitant reste limité pour le Groupe. Toutefois, une baisse de la qualité, une cessation de paiement d'un de nos fournisseurs ou d'un de nos sous-traitants pourraient générer des désagréments pour les résidents ou patients accueillis.

Afin de se prémunir de ce risque, le Groupe dispose d'un Service Achats qui centralise le référencement des fournisseurs et prestataires.

À chaque appel d'offres, un cahier des charges détaillé est rédigé conjointement par les experts métiers et le service achats. En cas de besoin, il intègre les éléments liés à la prévention des risques, à la continuité d'activité, une approche de développement durable et respect des droits humains (en adéquation avec les valeurs du Groupe).

2.2.1.5. RISQUES PROPRES AU GROUPE

Risques 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. 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 soin 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 soin 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 absorbé 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'offres, 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.

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'années dans son cahier des charges immobiliers, 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-soleil 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 rafraîchies, 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 ou climatiser les circulations peut également être mise en œuvre.

Outre l'adaptation des ensembles immobiliers aux besoins d'exploitation, la direction médicale qualité et risques déploie des procédures et protocoles dans les établissements du Groupe afin d'assurer la sécurité de nos résidents et patients.

Ainsi, chaque établissement du Groupe a élaboré 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. 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.

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 ;
- ◆ 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 dispose d'un Responsable de la Sécurité du Système d'Information (RSSI). Il assure un rôle de conseil et d'information sur tous les sujets relatifs à la sécurité.

L'ensemble des règles liées à la sécurité des systèmes d'information est formalisé au sein d'une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) déclinée en une charte des utilisateurs, une charte des administrateurs et une charte des prestataires, qui encadrent 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 nouveaux outils et de nouvelles mesures de sécurité et maintient à jour l'ensemble de ses équipements. Des audits et des contrôles internes sont régulièrement effectués par le RSSI, auxquels s'ajoutent des audits de sécurité annuels réalisés par des sociétés externes. Une grande attention est apportée aux conditions d'accès au système d'information par les fournisseurs et les prestataires 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 conflit 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.

Risques de pénurie de personnel

La masse salariale représente, par nature, la plus importante charge opérationnelle (plus de 50 % du chiffre d'affaires Exploitation consolidé), compte tenu du renouvellement des conventions tripartites en dotation globale, qui ont permis aux EHPAD de renforcer le personnel soignant avec les enveloppes soins et dépendance 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 personnel 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 au sein du Groupe ;
- ◆ une organisation des établissements par unité, permettant de réguler les difficultés individuelles 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 (DRH) réalisent des audits de pré-acquisition spécifiques. Une équipe,

pilotée par un Responsable des Ressources Humaines (RRH) 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.

Risques 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 juridiques : procédures judiciaires et d'arbitrage

Le Groupe considère qu'il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage susceptible d'avoir, ou ayant eu au cours de l'exercice 2018, une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, étant précisé qu'à la connaissance du Groupe et à la date d'établissement de ce document, le Groupe n'est menacé d'aucune procédure de ce type.

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 centralisé au siège ;
- ◆ mode de paiement : le virement est la règle et le chèque est l'exception ;
- ◆ pouvoir bancaire en établissement : émission de chèques 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 les services concernés 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.

Dans le cadre de la conformité à la loi dite loi « Sapin II » relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique qui prévoit la mise en œuvre d'un dispositif permettant de prévenir et de détecter les faits de corruption et de trafic d'influence qui seraient commis au sein du Groupe, en France ou à l'étranger, LNA Santé met en œuvre un plan d'action qui s'appuie sur :

- ◆ l'élaboration d'une grille de cartographie des risques de corruption ;
- ◆ l'écriture d'une charte de bonne conduite ;
- ◆ la communication d'un dispositif d'alerte aux collaborateurs ;
- ◆ la mise en place de contrôles comptables.

2.2.3. Risques financiers

En complément des indications données ci-après, il convient de se reporter aux notes de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice, soit :

- ◆ note 18. Trésorerie nette présentée dans le tableau de flux de trésorerie ;
- ◆ note 22. Emprunts et dettes financières ;
- ◆ note 25. Instruments financiers.

Risques 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).

Risques 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.

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)	51 013		50 940	18,4 %
Prêts à taux fixe	9 544	23 565	6 650	39 758	14,4 %
Prêts à taux variable couvert	6 966	12 167	44 118	63 251	22,9 %
NEU CP* couvert	63 000			63 000	22,8 %
Sous-total couvert	79 438	86 745	50 767	216 949	78,5 %
Prêts à taux variable réglementé	472			472	0,2 %
Prêts à taux variable non couvert	15 583			15 583	5,6 %
NEU CP* non couvert	43 500			43 500	15,7 %
Sous-total non couvert	59 555	-	-	59 555	21,5 %
TOTAL	138 992	86 745	50 767	276 504	100,0 %
Part relative	50,3 %	31,4 %	18,4 %	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 partie (38 %) en instruments de couverture et pour l'autre partie (62 %) en instruments dérivés en juste valeur par résultat.

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 2018 un risque couvert de 128 071 milliers d'euros. Ces couvertures portent sur des taux de 0,05 % à 5,00 % dont les échéances sont comprises entre le 20 septembre 2019 et le 25 juin 2031.

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 crédits promotion et les portages immobiliers.

En retenant une hausse de 1 % des taux d'intérêt applicable à l'encours à taux variable et réglementé, les charges financières complémentaires seraient de 547 milliers d'euros.

Cependant, le Groupe a au 31 décembre 2018 une trésorerie (122 133 milliers d'euros) supérieure à sa dette non couverte (59 555 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.

Risques sur actions

Au 31 décembre 2018, la SA LNA Santé détient 54 738 actions propres, valorisées à 2 427 milliers d'euros contre 26 684 titres à la clôture précédente. Une valorisation au cours au plus bas de l'année 2018 (41,50 euros) et au plus haut de l'année 2018 (60,00 euros) s'échelonnerait de 2 272 milliers d'euros à 3 284 milliers d'euros, le prix de revient moyen des titres auto-détenus à la date de clôture s'établissant à 47,03 euros par titre.

Risques de liquidité

Le Groupe dispose au 31 décembre 2018 de 122 133 milliers d'euros de disponibilités et d'équivalents de trésorerie (soit 121 600 milliers d'euros de trésorerie nette des concours bancaires) ; ce qui représente près de 28 % 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 très largement couvert par la part non utilisée du crédit syndiqué (158 000 milliers d'euros au 31 décembre 2018) 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.

Risques de solvabilité et rating

La cotation Banque de France de LNA Santé sur la base de ses comptes consolidés 2017 est stable à B3, ce qui démontre ainsi « une capacité forte à honorer ses engagements financiers ».

Risques relatifs aux engagements hors bilan

Les garanties et obligations contractuelles se décomposent à la clôture de l'exercice 2018 en engagements donnés sur une durée déterminée pour 148,6 millions d'euros constitués d'engagements liés aux opérations de financement pour 39,2 millions d'euros et aux activités opérationnelles pour 109,4 millions d'euros. Les engagements reçus s'élèvent au 31 décembre 2018 à 168,9 millions d'euros relatifs principalement à des lignes de crédit accordées et non utilisées dont notamment la part non utilisée du crédit syndiqué (158 millions d'euros).

Les garanties et obligations contractuelles sont détaillées en note 27 Engagements hors bilan des états financiers consolidés 2018.

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 399 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 378 millions d'euros un an plus tôt.

Le total des charges futures de loyer, actualisées au taux de 1,83 % sur la durée moyenne restant à courir, s'élèverait en 2018 à 353 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 « Capitaux Propres, Endettement Net et covenants » du présent rapport. Au 31 décembre 2018, 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 risque 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 services à l'embauche et tout au long de la vie professionnelle ;
- ◆ le déploiement d'un système d'information intégré et unifié ;
- ◆ le programme qualité : c'est un programme d'accompagnement des directions d'établissements 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. INSTANCE DE DÉCISION

Pour l'exercice de ses responsabilités, la direction générale a mis en place un ensemble d'instances de gouvernance pour permettre la réalisation des orientations stratégiques et le bon fonctionnement des opérations.

Les principales instances de décision du Groupe sont constituées par :

- ◆ la direction générale (réunion hebdomadaire) fixe et pilote la politique générale de l'entreprise sur les domaines de l'exploitation, des finances, de l'immobilier et du développement ;
- ◆ le comité exécutif (COMEX) réunit autour de la direction générale, les directions d'opérations, direction médicale & qualité, DRH, DSI, direction immobilière et direction du développement. Il 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. Le COMEX est convoqué sur un rythme de 3 semaines sur 4 ;

- ◆ le comité de liaisons (COMIL) regroupe les membres du COMEX et les directeurs et responsables de services du siège. Une fois par mois, il s'assure de la bonne coordination des actions des services du siège, de l'avancement des projets et réalise des retours sur expérience afin d'améliorer en continu la performance au service des établissements ;
- ◆ le comité des travaux (COTRAV) est réuni mensuellement. Il est constitué par la direction générale, les directions d'opérations et d'exploitation et les différentes compétences en matière immobilière (direction urbanisme et montage d'opérations, direction immobilière, directions des programmes, direction des travaux, direction maintenance et sécurité, ingénierie financière, responsable mobilier, direction juridique opérationnelle). Le COTRAV recense les besoins courants de l'exploitation en travaux, arbitre les priorités, assure le suivi de l'avancement des programmes de travaux en cours sur le parc immobilier et suit les dossiers relatifs aux litiges immobiliers (dans le cadre de l'action des assurances dommage ouvrage notamment) ;
- ◆ le comité de développement (CODEV) regroupe le président-directeur général, les directions du développement, immobilière, pôle Prospective Stratégique et Marketing, juridiques et les services urbanisme et montage d'opérations, relations avec les autorités publiques et l'ingénierie financière. Le CODEV se réunit mensuellement pour piloter l'avancement des dossiers à l'étude (prospects, études, veille, appels à projets...) et coordonner les opérations de développement décidées en conseil d'administration au moyen de plans d'action détaillés ;
- ◆ le comité de validation des projets immobiliers (COVAL) regroupe le président-directeur général, la direction immobilière et la direction de programme, la direction technique, la direction urbanisme et montage d'opérations, l'ingénierie financière, les directions d'opération et d'exploitation et, selon les besoins, les membres spécifiques du groupe de travail. Le COVAL suit les différents stades d'avancement des nouveaux projets immobiliers (programmation, avant-projet sommaire, avant-projet définitifs). Il permet de valider les livrables attendus par le groupe de travail pluridisciplinaire et d'échanger sur l'avancement des projets immobiliers ;
- ◆ le comité d'investissement (COMINVEST) réunit la direction générale, les directions d'opération et d'exploitation, la direction immobilière et l'ingénierie financière. Une fois par mois, le COMINVEST analyse la faisabilité économique et financière des projets d'investissement structurants (autres que les opérations de développement) qui lui sont présentés, détermine les priorités selon la criticité et les enjeux et définit les engagements, notamment en matière de travaux.

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, savoir :

- ◆ **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 établissement, 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, fiscalité, consolidation, système d'information, achats et engagements.

Les enjeux de la politique administrative et financière concernent principalement :

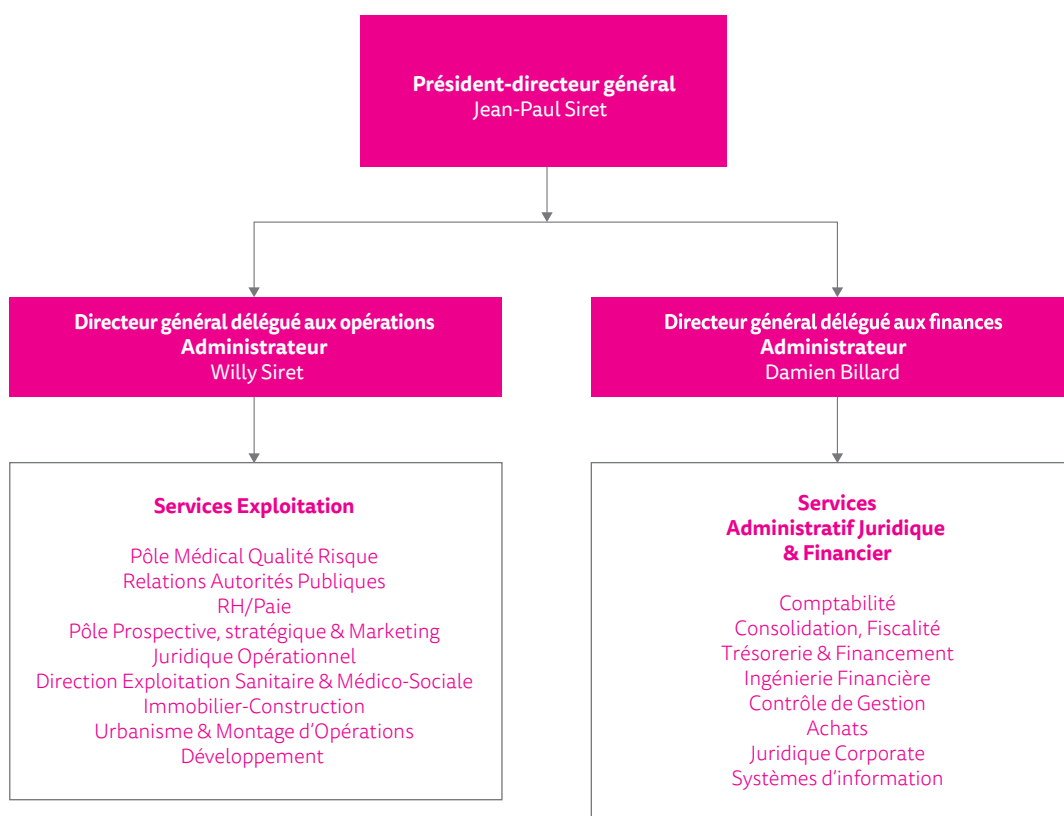
- ◆ l'établissement des comptes individuels et consolidés des entités constituant le Groupe ;
- ◆ le respect des déclarations légales et la tenue des obligations réglementées ;
- ◆ l'élaboration des prévisions et le support au pilotage opérationnel ;
- ◆ l'organisation et le contrôle du cadre juridique 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 des 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 achats par les référencements et l'animation des familles d'achats ;
- ◆ 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 (services Comptabilité et Contrôle 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 renvoient 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, comptabilité, 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, et d'un indicateur d'efficacité opérationnelle : ces informations sont fournies par la direction financière à la direction d'exploitation Groupe ;

5. un tableau de bord mensuel à destination des directions d'établissement basé sur des indicateurs opérationnels tels que : le taux de remplacement, taux de remplissage du plan de soin... ;
6. 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 ;
7. 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 ;
8. un tableau de suivi de la trésorerie et de la dette Groupe présenté périodiquement au comité d'audit fourni par la direction financière ;
9. 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) ;
10. 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, fiscalité, 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'événement, 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 2018 et perspectives 2019

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 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 ET FINANCEMENT

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.

Le Groupe a fait le choix de se doter d'un outil de suivi de sa dette qui sera mis en place au cours du premier semestre 2019. Cet outil de gestion permettra de recenser l'ensemble de la dette du Groupe, simuler le coût des emprunts dans le cadre des travaux budgétaires et de mise à jour du BP et permettra également le suivi des couvertures de taux et une aide à la décision.

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 2018 et qui se poursuivront sur l'exercice 2019, à savoir :

- ◆ les tableaux de bords opérationnels des établissements français et belges ;
- ◆ les données ANAP pour le SRAP et les établissements ;
- ◆ le pilotage opérationnel sanitaire au travers des indicateurs IPAQSS/CAQUES ;
- ◆ les indicateurs de pilotage RH ;
- ◆ tableau de bord de suivi de la qualité administrative ;
- ◆ un outil de gestion prévisionnel budgétaire et pluriannuel qui a pour objectif de :
 - ♦ restituer, analyser, projeter et simuler les résultats pour l'ensemble des activités du Groupe,
 - ♦ permettre le suivi par patient en HAD,
 - ♦ monter les dossiers ERRD et EPRD 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 2018 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 2018 ont porté sur le déploiement des solutions retenues au cours des années précédentes et au choix des dernières briques du socle applicatif par :

- ◆ la poursuite de la refonte des outils de Gestion Administrative du Patient (GAP) en SSR/PSY et leur déploiement dans tous les HAD ;
- ◆ la poursuite du déploiement du système applicatif de santé dans les SSR avec le développement d'un module de gestion de la rééducation et la nomination de référents métiers qui auront en charge la définition du bon usage ;
- ◆ 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 ;
- ◆ le déploiement, dans tous établissements HAD du Groupe, du dossier patient informatisé spécifique, couplé avec la Gestion Administrative du Patient et le système de gestion des pharmacies à usage interne (PUI). Cette chaîne applicative, qui permet de dématérialiser l'ensemble du flux d'information, a permis de continuer à garantir un haut niveau de sécurité du dossier patient et de l'ensemble du circuit du médicament jusqu'au domicile du patient ;

- ◆ le déploiement dans l'ensemble des établissements du Groupe de l'application de gestion des risques et de la qualité ;
- ◆ le déploiement de l'application de gestion de la maintenance des bâtiments, dans l'ensemble des établissements du Groupe ;
- ◆ le paramétrage de l'application de paie afin de réaliser le prélèvement à la source pour les salariés français ;
- ◆ au sein de la cellule dédiée à la Business Intelligence (décisionnel), la réalisation des tableaux de bord de gestion des établissements belges, de la masse salariale et de rapports de gestion des ressources humaines ;
- ◆ la définition des besoins et le choix d'une solution de gestion de l'école de formation interne « LNA Formation » ;
- ◆ le paramétrage d'une application de gestion prévisionnelle, afin de gérer les budgets d'exploitation des établissements ;
- ◆ la programmation d'un portail de gestion à l'intention des bailleurs ;
- ◆ le paramétrage d'une solution de gestion de la relation client (CRM) afin d'uniformiser et d'optimiser les processus de commercialisation en EHPAD ;
- ◆ le renforcement de la sécurité du système d'information, au moyen d'un plan d'action décrit au paragraphe 2.3.7.4 – Sécurité des informations.

L'année 2019 verra la poursuite du travail sur ces axes, avec la mise en service et l'amélioration de l'usage 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'arrêté 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

La direction informatique a pour mission première de garantir la sécurité, la disponibilité, 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 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.

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 revue des droits et autorisations d'accès aux applications ;
- ◆ 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 permettent notamment une analyse approfondie des données de l'entreprise, ainsi qu'un contrôle de la complétude des dossiers médicaux ;
- ◆ la mise en place de 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 *datacenter* agréé « Hébergement de Données de Santé » ;
- ◆ la publication des applications à distance via Citrix, de manière à limiter au strict minimum les informations stockées 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).

Avec l'entrée en vigueur du règlement général sur la protection des données de l'Union européenne (RGPD) en mai 2018 et parce que la protection des données personnelles représente un enjeu majeur pour LNA Santé, un délégué à la protection des données (DPO) a été nommé. Ses missions sont d'informer, de conseiller et de contrôler le respect du règlement en matière de protection des données.

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 2018, notamment les données de gestion (SAP) et les données personnelles de santé (cette capacité sera étendue à l'ensemble des applications en 2019 et 2020) ;
- ◆ sauvegarde périodique du paramétrage des logiciels ;
- ◆ politique de sauvegarde et d'archivage des données personnelles ;
- ◆ contrôle systématique des accès externes au système d'information ;
- ◆ suivi des connexions aux applications.

Cette démarche se poursuivra sur l'année 2019, 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'arrêt 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.

2.4. 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 2018

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 2018

Votre conseil d'administration du 13 décembre 2017 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 : 145 673 €

- ♦ Rémunération fixe de Messieurs Willy SIRET et Damien BILLARD (au titre de leur contrat de travail)

Monsieur Willy SIRET,

- ♦ Une rémunération annuelle brute de : 137 101 €

Monsieur Damien BILLARD,

- ♦ Une rémunération annuelle brute de : 137 101 €

Rémunération variable des dirigeants pour l'année 2018

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 2018 par rapport au résultat net consolidé de l'exercice 2017.

♦ Prime de développement des dirigeants pour l'année 2018

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 2018, les primes de développement (lit racheté + lit créé) ont été arrêtées par votre conseil d'administration du 12 décembre 2018 à la somme de 15 280 € pour chacun des dirigeants, correspondant à 382 lits rachetés ou créés au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018.

◆ Prime annuelle brute de résultat au titre de l'année 2018

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 2017, les primes annuelles brutes de résultats ont été arrêtées par Votre conseil d'administration du 26 mars 2018 à la somme de 61 704 € pour chacun des dirigeants.

La prime annuelle brute sera calculée sur la base des comptes 2018 tels qu'ils seront arrêtés en 2019 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 FONCIERE 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 FONCIERE GNA et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 26 mars 2018 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 25 lots à usage de chambres de l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes dénommé Résidence Sévigné entre la société Foncière GNA et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par les acquéreurs, au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 444 790 € 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 entre la société Foncière GNA et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 11 juillet 2018 a autorisé la conclusion d'un avenant au mandat de vente conclu le 19 janvier 2017 relatif à l'externalisation de 42 lots sis au sein de la RESIDENCE ASPHODIA à YERRES aux fins d'inclure le lot n° 307, avec exclusivité régularisé en date du 19 janvier 2017. La rémunération payée par les acquéreurs, au profit de la société FIDEXI demeure égale à 10 % HT du prix de vente HT (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 AMIENS 80

Mandat de vente entre la société MF Amiens 80 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 23 mai 2018 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 82 lots à usage de chambres de l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes sis à Amiens (80) entre la société MF Amiens 80 et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par les acquéreurs, d'un montant maximum de 1.504 437 € 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

Contrat d'assistance technique entre la société MF Amiens 80 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 23 mai 2018 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site d'Amiens, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Amiens 80 et la société FIDEXI prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 570 000 € HT à la charge de la société MF Amiens 80.

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 2018, la société FIDEXI a facturé à la société MF Amiens 80, un montant de 285 000 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

MF ACHÈRES 78

Mandat de vente entre la société MF Achères 78 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 20 juin 2018 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 123 lots à usage de chambres de l'établissement de Soins de Suite et de Réadaptation sis à Achères (78) entre la société MF Achères 78 et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par les acquéreurs, d'un montant maximum de 2.672 895,00 € 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.

Contrat d'assistance technique entre la société MF Achères 78 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 20 juin 2018 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site d'Achères (78), la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Achères 78 et la société FIDEXI prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 865 000 € HT à la charge de la société MF Achères 78.

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 2018, la société FIDEXI a facturé à la société MF Achères 78, un montant de 432 500 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Mandat de vente entre la société MF Achères 78 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 20 juin 2018 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 20 lots à usage de locaux d'activité médicale de l'établissement de Soins de Suite et de Réadaptation sis à Achères (78) entre la société MF Achères 78 et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par le vendeur, d'un montant maximum de 100 000 € 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 2018, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Achères 78 au titre du mandat de vente.

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 20 juin 2018 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 15 lots à usage de locaux d'activité médicale de l'établissement de Soins de Suite et de Réadaptation sis à Landerneau (29) entre la société MF Landerneau 29 et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant

une rémunération globale, payée par le vendeur, d'un montant maximum de 100 000 € 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 2018, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Landerneau 29 au titre du mandat de vente.

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 20 juin 2018 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 16 lots à usage de locaux d'activité médicale de l'établissement de Soins de Suite et de Réadaptation d'Ennery (95) entre la société MF Ennery 95 et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par le vendeur, d'un montant maximum de 100 000 € 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 2018, 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.

MF IMR 93

Mandat de vente entre la société MF IMR 93 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 20 juin 2018 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 17 lots à usage de locaux d'activité médicale de l'établissement de Soins de Suite et de Réadaptation de ROMAINVILLE (93) entre la société MF IMR 93 et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par le vendeur, d'un montant maximum de 100 000 € 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 2018, la société FIDEXI a facturé à la société MF IMR 93 un montant de 1 831 649,99 € HT au titre du mandat de vente.

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 1er 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 2018, le montant facturé s'élève à 10 000 € HT au titre de la convention d'assistance administrative FILNA.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

LA CHEZALIERE

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 lors de sa séance du 19 janvier 2019, 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 1er janvier 2010 pour une durée de 10 ans et pour un montant de 790 000 €.

Votre conseil a considéré, après examen lors de sa séance du 19 janvier 2019, 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 2018, la Société a perçu des intérêts pour un montant de 35 550 €.

Administrateur concerné : Monsieur Jean-Paul SIRET.

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 lors de sa séance du 19 janvier 2019, 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 2018, la société MF Chatou 78 a facturé à la Société un montant de loyer de 94,21 € 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 lors de sa séance du 19 janvier 2019, 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 2018, le société MF Chatou 78 a facturé à la Société un montant de loyer de 94,21 € 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 payées 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 2018, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Chatou 78 de 26 449,56 € 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 égal 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 2018, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Chatou 78 de 26 449,56 € 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 lors de sa séance du 19 janvier 2019, 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 2018, 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.

RESIDENCE MARCONI

Contrat de sous-location entre la Société et la société LNA Retraite

Votre conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé la conclusion d'un contrat de sous-location conclu entre la Société et la société Résidence Marconi, laquelle société a fait l'objet d'une fusion absorption au profit de la société LNA Retraite, 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 LNA Retraite à la Société à compter de la livraison de l'ensemble immobilier.

Votre conseil a considéré, après examen lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 2018, la Société a facturé un loyer à la société LNA Retraite d'un montant de 1 168 061,12 € 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 conclu 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 2018, la Société a facturé un montant de loyer de 1 168 061,12 € 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 lors de sa séance du 19 janvier 2019, 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 2018, la société MF Toulon 83 a facturé un loyer de 2 341,01 € 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 lors de sa séance du 19 janvier 2019, 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 lors de sa séance du 19 janvier 2019, 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 lors de sa séance du 19 janvier 2019, 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 2018, 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.

RESIDENCE LES PLEIADES

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 lors de sa séance du 19 janvier 2019, 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 2018, la Société a facturé un loyer de 1 121 280,68 € 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 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 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 lors de sa séance du 19 janvier 2019, 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 2018, la société MF Brest 29 a facturé un loyer de 70 11,15 € 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 lors de sa séance du 19 janvier 2019, 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 lors de sa séance du 19 janvier 2019, 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 2018, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Brest 29 de 618 122,44 € 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 lors de sa séance du 19 janvier 2019, 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 2018, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Brest 29 au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Avenant au mandat de vente conclu entre la société FIDEXI et la société MF Brest 29

Le 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.

Le conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 16 janvier 2019, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 15 février 2017.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Brest 29 de 618 122,44 € 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 FIDEXI et la société MF Brest 29

Le 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 O 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.

Le conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 16 janvier 2019, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 28 mars 2017.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Brest 29 de 618 122,44 € HT au titre du mandat de vente et de ses avenants.

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 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 2018, la Société a facturé un loyer de 837 755,51 € 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 2018, la société MF Vannes 56 a facturé un loyer de 901,19 € 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 exclusive 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 payées par les acquéreurs au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 1 775 210 € HT.

Votre conseil a considéré, après examen lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 2018, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Vannes 56 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 conclu 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 2018, la Société a facturé un loyer de 898 255,72 € 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 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 2018, la société MF Ennery 95 a facturé un loyer de 6 039,36 € 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 conclu 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 2018, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Ennery 95 au la somme de 630 000 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

POLE MEDICAL 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 2018, la Société a facturé à la société Pôle Médical d'Ennery un loyer de 915 170,19 € 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 2018, la société MF LATRESNE 33 a facturé à la Société une somme de 3 309,10 € 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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.

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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 2018, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF LATRESNE 33 au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

VILLA DE VALROSE (ex RIVE DE GARONNE)

Contrat de sous-location entre la Société et la société VILLA DE VALROSE

Votre conseil d'administration du 19 octobre 2016 a autorisé la conclusion d'un contrat de sous-location conclu entre la Société et la société Villa Valrose 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 VILLA VALROSE à la Société.

Votre conseil a considéré, après examen lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 2018, la Société a facturé à la société Villa Valrose une somme de 193 426,66 € 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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 usage 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 et taxe et frais de procédure qui seraient dus par le preneur en vertu de ce bail, étant précisé que l'engagement de caution est limitée 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 lors de sa séance du 16 janvier 2019, 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.

FONCIERE GNA

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société Foncière GNA

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.

Votre conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 16 janvier 2019, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 18 janvier 2017.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

Avenant au mandat de vente conclu entre la société FIDEXI et la société Foncière GNA

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^{ème} 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, demeure égale à 10 % du prix de vente (immobilier et mobilier).

Votre conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 16 janvier 2019, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 21 juin 2017.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

SNC MF IMR 93

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF IMR 93

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.

Votre conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 16 janvier 2019, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 15 février 2017.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF IMR 93

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.

Votre conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 16 janvier 2019, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 15 février 2017.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018, la société FIDEXI a facturé à la société MF IMR 93 une somme de 260 000 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

SNC MF LANDERNEAU 29

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF Landerneau 29

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.

Votre conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 16 janvier 2019, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 17 mai 2017.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018, la société FIDEXI a facturé à la société MF Landerneau 29 une somme de 2 805 438,60 € HT au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Landerneau 29

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.

Votre conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 16 janvier 2019, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 17 mai 2017.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018, la société FIDEXI a facturé à la société MF Landerneau 29 une somme de 375 000 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

SNC MF ENNERY 95**Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF Ennery 95**

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.

Votre conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 16 janvier 2019, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 21 juin 2017.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018, la société FIDEXI a facturé à la société MF Ennery 95 un montant de 3 101 890,97 € HT au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Ennery 95

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.

Votre conseil a considéré, après examen lors de sa séance du 16 janvier 2019, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 21 juin 2017.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018, la société FIDEXI a facturé à la société MF Ennery 95 une somme de 825 000 € HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

Fait à BORDEAUX et à NANTES

Le 25 Avril 2019

Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY
Christophe ROUSSELI

IN EXTENSO AUDIT
Pierre ROBIN

Responsabilité sociale, environnementale et sociétale

3

3.1. Une démarche au cœur de la stratégie	116	3.4. Un groupe qui participe aux dynamiques territoriales	150
3.1.1. Une gouvernance RSE ouverte et transversale	118	3.4.1. Ancrage en territoire de soin	150
3.1.2. Une matrice pour prioriser les enjeux	121	3.4.2. Ancrage territorial citoyen	155
3.1.3. Les engagements du Groupe et des établissements	127	3.5. Un groupe qui contribue à la transition écologique	159
3.1.4. Reporting et indicateurs RSE	127	3.5.1. Empreinte environnementale immobilière	159
3.2. Un groupe engagé sur la bientraitance et la qualité des soins	128	3.5.2. Gestion environnementale des établissements	160
3.2.1. Bientraitance des patients/résidents	128	3.5.3. Déplacements	161
3.2.2. Qualité des soins	133	3.5.4. Gestion économe des ressources – déchets	162
3.2.3. Accompagnement des aidants et des familles	135	3.6. Un groupe performant, innovant et éthique	164
3.2.4. Non-Discrimination & droits des patients/résidents	136	3.6.1. Éthique	164
3.3. Un groupe qui s'implique pour le bien-être de ses professionnels	137	3.6.2. Qualité et gestion des risques	165
3.3.1. Portrait des équipes et enjeux d'attractivité et de fidélisation	137	3.6.3. Des supports centralisés au service de la performance du Groupe	169
3.3.2. Implication et développement des compétences	139	3.6.4. Une culture de l'innovation	171
3.3.3. Qualité de vie et santé au travail	144	3.6.5. Prendre part aux évolutions des secteurs Sanitaire & Médico-social	176
3.3.4. Ouverture et diversité	147	3.6.6. Mécénat et partenariat	178
3.3.5. Dialogue social et représentation du personnel	148	3.7. Note méthodologique	180
		3.8. Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	182

3.1. UNE DÉMARCHE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

« Notre Groupe vit une transformation stratégique et culturelle profonde qui nous pousse à inventer et à développer de nouvelles formes d'accompagnement, afin d'améliorer la qualité de vie et le bien-être de tous. Une responsabilité que nous portons collectivement à travers la démarche RSE, où nous avons à cœur d'inspirer et d'emmener avec nous un grand nombre d'acteurs. Ensemble, nous souhaitons agir sur cinq engagements majeurs : la bientraitance et la qualité des soins, l'innovation, la qualité de vie au travail, la transition écologique et l'ancrage territorial »

Willy Siret, directeur général délégué aux opérations.



Une responsabilité assumée

Référence du secteur de la santé, LNA Santé porte une attention particulière à l'impact de son métier sur la société. Depuis sa création, il y a près de 30 ans, le Groupe développe son savoir-faire autour de valeurs fortes : le respect, le sens du service, la confiance, l'esprit d'initiative et l'engagement.

En mettant ces valeurs au cœur de sa stratégie, LNA Santé a su construire un modèle d'entreprise familial, solide et pérenne. Ce modèle est assis sur une offre de santé intégrée et innovante mais aussi sur une gouvernance transparente et ouverte. La richesse et la complémentarité des activités de LNA positionnent le Groupe comme un acteur local et global pour répondre efficacement aux enjeux de santé, au plus près des attentes formulées par les patients-résidents et les partenaires.

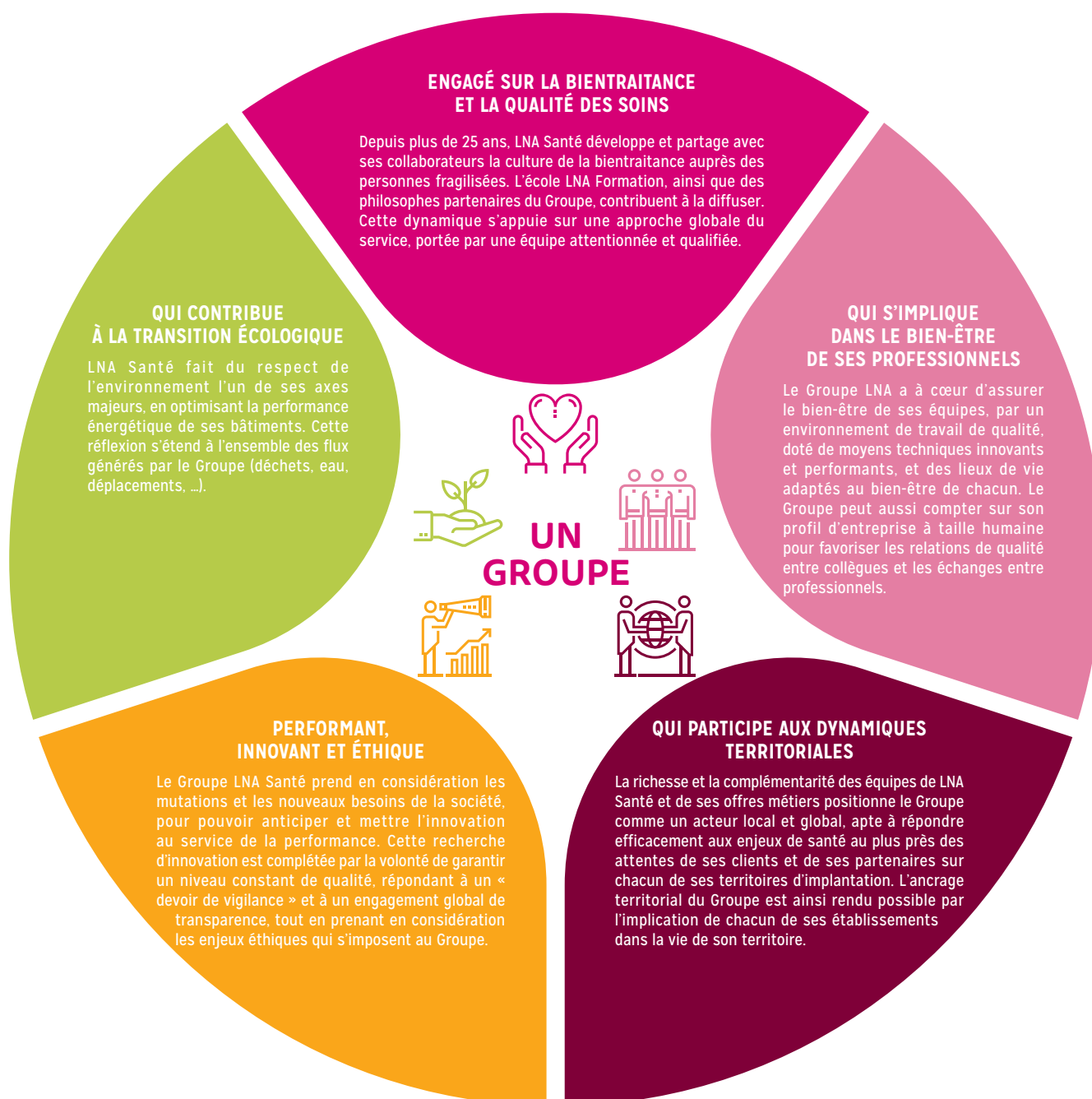
En 2018, afin d'anticiper les évolutions sociétales, le Groupe a lancé son plan stratégique Grandir Ensemble 2022 avec succès

dont l'ambition première est d'améliorer la qualité de vie des personnes temporairement ou durablement fragilisées, dans un environnement qui soit à la fois accueillant et bienveillant. Cette stratégie s'inscrit désormais dans une démarche de responsabilité élargie, autour de projets communs, ambitieux et porteurs de sens. En inscrivant la RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) au cœur de la stratégie, le Groupe vise à créer de la valeur partagée en conjuguant performance économique, progrès social, protection de l'environnement et ancrage territorial.

Cet alignement des intérêts de l'entreprise avec ceux de la société nourrit non seulement la confiance des collaborateurs, mais aussi celles des clients et des partenaires du Groupe. Il permet également d'anticiper les risques et favorise sur le long terme le développement de nouveaux marchés. L'ambition est de devenir un acteur toujours plus innovant, à la marque distinctive, au réseau géographique densifié et créateur d'emplois pérennes sur les territoires.

5 engagements sur la RSE

LNA Santé inscrit cette démarche RSE dans une approche volontariste, selon 5 priorités :



3.1.1. Une gouvernance RSE ouverte et transversale

3.1.1.1. LE PILOTAGE DE LA DÉMARCHE

Afin de concilier performance, excellence et responsabilité, LNA Santé a mis en place un système de gouvernance interne sur la RSE, qui lui permet de définir et de formuler des engagements concrets en accord avec la stratégie globale du Groupe et conformes aux attentes des parties prenantes.

Cette démarche RSE est placée sous la responsabilité du directeur général délégué. Son pilotage est confié à un comité dont l'ambition est d'élaborer, de coordonner et de faire vivre les engagements RSE du Groupe. Il est composé 10 personnes et s'est réuni treize fois en 2018.

LE COMITÉ DE PILOTAGE RSE

L'équipe RSE contribue à définir et à mettre en œuvre un plan d'actions. Répartie dans les différentes directions du Groupe, elle participe également au partage de bonnes pratiques et à la définition des indicateurs de performance. Ce comité de pilotage est présidé par Willy Siret, directeur général délégué aux opérations. Il est composé des services :

- ◆ Prospective, stratégie et marketing ;
- ◆ Ressources Humaines ;
- ◆ Exploitation sanitaire et médico-social ;
- ◆ Immobilier et construction ;
- ◆ Relations aux autorités publiques ;
- ◆ Achats ;
- ◆ Administratifs et financier.

3.1.1.2. UN DIALOGUE OUVERT AVEC LES PARTIES PRENANTES

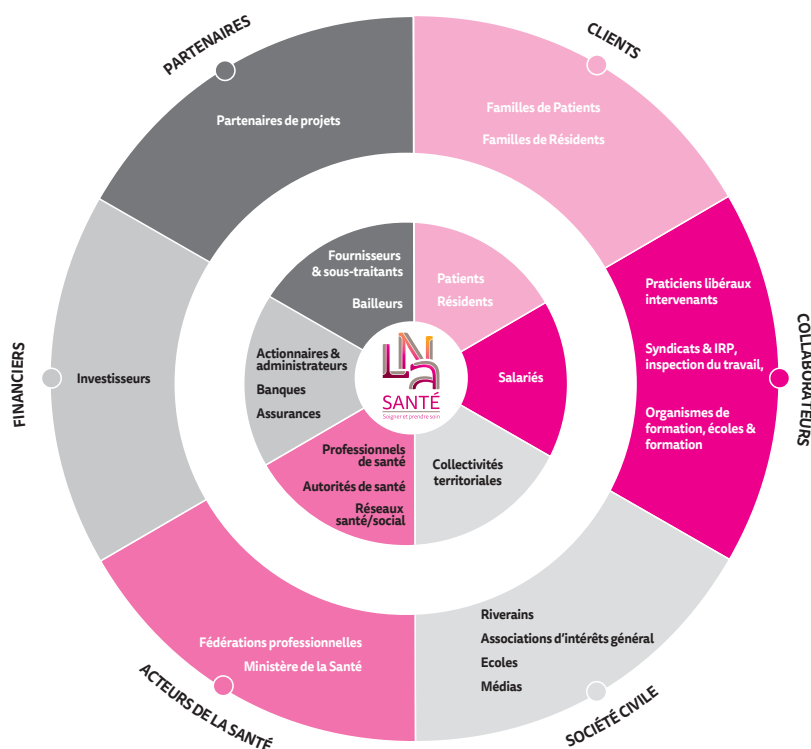
LNA Santé s'engage auprès de chacune de ses parties prenantes dans un dialogue ouvert et constructif, inhérent à la conduite de ses activités. Essentiel, ce dialogue intervient en permanence, à tous les niveaux et dans tous les métiers du Groupe.

« 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, 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. »

Willy Siret, directeur général délégué aux opérations.

LES PARTIES-PRENANTES, RESSOURCE CLÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LNA SANTÉ

Depuis sa création, LNA Santé propose des modèles d'accompagnement qui assurent la synthèse entre :



- ◆ les attentes des patients/résidents et de leurs familles ;
- ◆ les attentes des salariés et des professionnels de santé ;
- ◆ les attentes des autorités publiques de santé ;
- ◆ les attentes territoriales exprimées par les collectivités et leurs citoyens ;
- ◆ les attentes des fournisseurs et des sous-traitants ;
- ◆ les attentes des agents économiques.

Les conditions de dialogue avec les résidents, les patients et les familles

Le dialogue avec les patients, les résidents et leurs familles s'appuie sur différentes instances : CDU (Commission des Usagers) pour le sanitaire et CVS (Conseil de Vie Sociale) pour le médico-social. La satisfaction est évaluée à chaque départ dans les établissements sanitaires et annuellement dans les EHPAD. En parallèle, le Groupe a mis en place des responsables « relations familles » dont l'objectif est de recevoir et d'écouter les familles en recherche d'une solution d'accueil, afin de répondre au mieux à leurs besoins.

Les conditions du dialogue social avec les salariés

LNA Santé entretient un dialogue social ouvert, constructif et respectueux des valeurs qui fondent son identité. Pour agir en employeur responsable, et ainsi favoriser l'épanouissement de tous les collaborateurs, le Groupe a créé un pôle « développement social » rattaché à la direction des ressources humaines.

L'entreprise s'appuie également sur des enquêtes de satisfaction au travail, un journal interne et sur différentes instances de dialogue :

Pour les établissements du secteur médico-social (EHPAD) - regroupés au sein d'une Unité économique et sociale (UES hors EHPAD des pôles) - le Groupe réunit tous les mois un Comité Social et Economique (CSE), mis en place avec les élections du printemps 2019. Il est constitué de membres élus par les salariés et de représentants syndicaux. Ce CSE a pour mission principale de débattre des sujets généraux touchant à l'organisation, à la gestion et à la marche générale de l'entreprise. Il gère également les activités sociales et culturelles.

Au niveau des EPHAD, le dialogue social repose sur une écoute active des représentants de proximité. La prévention des risques professionnels est abordée avec ces interlocuteurs (risques en local) ainsi qu'avec les CSSCT (commission santé sécurité et conditions de travail) mises en place dans les CSE de plus de 300 collaborateurs.

Pour les établissements du secteur sanitaire (SSR, HAD), ainsi que les EHPAD des pôles appartenant à la société LNA ES, un Comité Social et Economique Central se réunit plusieurs fois par an. Il exerce plus particulièrement les attributions économiques qui concernent la marche générale de l'entreprise.

Au niveau des établissements et de l'activité HAD, le Groupe s'appuie sur un CSE d'activité, qui permet le dialogue sur l'activité, son évolution, son organisation. Les représentants de proximité et les CSSCT permettent aussi le dialogue au niveau de chaque activité ou établissement.

Pour les autres sociétés du Groupe, des élections ont été ou seront organisées avant la fin 2019 pour la mise en place de ces nouvelles instances.

Les conditions de dialogue avec les autorités publiques de santé

Le dialogue est la base de la relation avec les autorités publiques. De multiples parties prenantes de LNA Santé sont directement en contact avec les autorités publiques : les établissements et plus particulièrement la direction d'établissement, le directeur général délégué aux opérations, les directeurs opérationnels, les directeurs d'exploitation ainsi que le pôle prospective, stratégie et marketing notamment. Le service SRAP intervient en appui à cette relation. Les équipes du SRAP conseillent et accompagnent les directions (établissement, exploitation, opération) dans la création et le maintien du contact avec les autorités. Les échanges sont fréquents et réguliers, les sujets sont multiples : réponse à des appels à projets, envoi des comptes prévisionnels ainsi que des comptes réalisés des EHPAD, négociation de CPOM, renouvellement d'autorisations, informations régulières sur les évolutions des conditions d'exploitation des autorisations (travaux, projets...), évolutions de la réglementation... Nombre de ces sujets s'inscrivent dans un calendrier réglementaire qui s'impose aux établissements. La qualité des relations avec les autorités publiques est fondamentale pour LNA Santé.

Les conditions de dialogue avec les collectivités locales et leurs citoyens

Dans les établissements du Groupe, les professionnels s'investissent sur les territoires, auprès de leurs pairs afin d'échanger sur les meilleures pratiques et favoriser la compréhension de leurs métiers (participation à des groupes de travail avec les hôpitaux et 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, expositions, conférences, tables rondes...) ou festifs (fête des voisins, vide-greniers, projets artistiques...).

Les conditions du dialogue avec les fournisseurs et les sous-traitants

LNA Santé fait du dialogue la base de ses relations avec les fournisseurs. Il permet de tendre vers davantage de proactivité et de transparence. Tout au long du contrat, les équipes de LNA Santé suivent et accompagnent les prestataires pour leur faciliter la bonne exécution des missions qui leur sont confiées. Cela passe par un partenariat équilibré, dans un souci d'efficacité globale.

Pour formaliser les exigences de RSE à l'égard des fournisseurs, un questionnaire est joint aux appels d'offres. Il vérifie la prise en compte des enjeux sociétaux par le prestataire.

Les conditions de dialogue avec les administrateurs

Conformément aux recommandations de l'article 9 du Code AFEP-MEDEF, révisé en novembre 2016, et de l'Autorité des Marchés Financiers, LNA Santé procède périodiquement à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des administrateurs. Le conseil d'administration a procédé, dans sa séance du 16 janvier 2019, à une évaluation formalisée et détaillée de ses travaux sur l'exercice 2018.

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

18 enjeux ont été identifiés pour LNA Santé. Ces enjeux sont de nature transversale, et à ce titre s'imbriquent les uns dans les autres :

- ◆ **Éco-conception immobilière et cadre de vie.** Cet enjeu s'intéresse aux investissements immobiliers du Groupe, en prêtant une attention particulière aux exigences sociales (confort, accessibilité, fonctionnalité, adaptabilité, esthétique...), professionnelles (qualité et ergonomie des espaces de travail, haute technicité médicale, maîtrise des coûts...) et environnementales (éco-construction et rénovation écologique, proximité des transports collectifs...).
- ◆ **Climat et gestion économe des ressources.** Cet enjeu prend en considération l'ensemble des flux générés par le Groupe (déchets, eau, énergie), avec un triple objectif : préserver l'environnement, réduire les coûts et anticiper la réglementation.
- ◆ **Qualité et gestion des risques.** Cet enjeu est lié à la qualité du service et à la sécurité des établissements du Groupe. Il s'agit de diminuer le risque d'événements indésirables pour le patient/résident, et de limiter la gravité de leurs conséquences, qu'il s'agisse de risques causés par des conditions matérielles défectueuses (équipements inadaptés, insuffisants ou dégradés), de problèmes d'organisation (mauvaise coordination d'équipe, traçabilité alimentaire et prise en charge médicamenteuse), d'une prise en charge inadaptée ou de facteurs externes mal anticipés (événements climatiques extrêmes par exemple).
- ◆ **Achats responsables et relations fournisseurs.** L'enjeu consiste à systématiser les critères sociaux et environnementaux dans les processus d'achat. Il s'agit de raisonner en « coût global » pour appréhender l'ensemble des coûts liés à l'usage du produit ou du service (achat, fonctionnement, réparation, évacuation des déchets).
- ◆ **Écoconception des offres.** Cet enjeu s'intéresse aux prestations proposées par LNA Santé (EHPAD, SSR, HAD), dans une perspective d'évolution de l'offre au regard des problématiques sociétales et de leurs impacts environnementaux.
- ◆ **Bientraitance des patients/résidents et qualité des soins.** L'enjeu de la bientraitance, du « prendre soin » et du respect des personnes est au cœur des valeurs du Groupe. Il est tourné vers les patients et les résidents qui y séjournent mais aussi les collaborateurs qui y travaillent.
- ◆ **Accompagnement des aidants et des familles.** Dans le domaine de la santé et du médico-social, être attentif à la place des aidants, à leurs difficultés et à leurs interrogations est indissociable d'une réflexion sur le bien-être des patients/résidents.
- ◆ **Diversité et lutte contre les discriminations.** L'enjeu consiste à accueillir la diversité au sein du Groupe, dans le respect des droits humains, et à interdire toute forme de discrimination (culturelle, religieuse, sexuelle, politique...) ainsi que tout comportement portant atteinte à la dignité des individus.
- ◆ **Droits des personnes fragilisées et relations sociales.** La vulnérabilité des personnes accueillies confère aux établissements sanitaires et médico-sociaux une responsabilité particulière quant au respect de leurs droits civiques et humains. Il convient d'être attentif au respect de la dignité, de l'intimité et de l'intégrité physique et mentale des personnes, y compris en détectant des situations nécessitant une mise sous tutelle.
- ◆ **Ancrage territorial.** L'enjeu pour le Groupe est de développer des solutions de proximité, pour adapter l'offre aux spécificités et aux besoins locaux. Il s'agit également d'améliorer la répartition territoriale des offres sanitaires et médico-sociales, de créer du lien social localement, contribuer à l'économie locale et être un lieu de ressources pour le territoire.
- ◆ **Biodiversité.** Les bienfaits de la biodiversité sont nombreux dans le domaine de la santé. On peut citer l'amélioration de la qualité de l'air, la diminution de l'exposition au bruit, le rafraîchissement des températures (lors des canicules), la découverte de nouvelles molécules médicamenteuses mais aussi les bienfaits induits sur les troubles psychiques.
- ◆ **Gouvernance et relations avec les parties prenantes.** Cet enjeu vise à concilier l'intérêt du Groupe et ceux de ses parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, autorités publiques...) par un dialogue constructif. Cette gouvernance permet de mieux considérer l'impact sociétal de l'activité (et pas seulement économique) et d'améliorer l'appropriation des décisions par le plus grand nombre.
- ◆ **Communication RSE et marketing responsable.** L'enjeu est d'informer, de sensibiliser et de convaincre les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs...) du Groupe pour leur permettre de s'impliquer pleinement dans la démarche RSE et pour influencer leurs comportements professionnels et personnels.
- ◆ **Éthique & relations d'affaires.** L'éthique des affaires est un enjeu de plus en plus important pour les entreprises. Il représente un ensemble de règles et de principes qui visent à orienter les décisions, par l'instauration d'un « devoir de vigilance » et par un engagement de transparence. Il questionne les pratiques de prévention de la corruption, de conflit d'intérêt, de fiscalité, ou de concurrence.
- ◆ **Prospective et innovation santé.** L'enjeu est d'anticiper les besoins et d'améliorer la prise en charge des patients/résidents (bien-être, information, prévention, soins ou accompagnement du patient), mais aussi d'anticiper les évolutions de marchés et de la réglementation.
- ◆ **Conditions d'emploi et de travail.** Dans un secteur où les conditions de travail sont complexes et parfois difficiles (contraintes physiques, risques infectieux, décès du résident, souffrance des patients...), l'enjeu est de proposer un environnement de travail attractif et bienveillant.
- ◆ **Implication et développement des compétences.** L'enjeu pour le Groupe est de repenser les pratiques managériales selon des méthodes agiles pour s'adapter plus vite aux évolutions de la société. Il suppose une implication forte des collaborateurs et une amélioration du niveau de qualification interne.
- ◆ **Mécénat.** En s'impliquant auprès d'associations ou de fondations (dons financiers, en nature, en temps ou en compétence...), l'enjeu est de contribuer à l'intérêt général, tout en fédérant les équipes autour de valeurs fortes. Le mécénat peut également être un vecteur d'innovation pour l'entreprise.

3.1.2.3. LES RISQUES ET LES OPPORTUNITÉS EXTRA-FINANCIERS

Pour chacun de ses enjeux, le comité de pilotage RSE a mené une réflexion sur les risques que constituerait un manque de performance sur cet aspect de responsabilité sociétale, ou au contraire à l'opportunité d'anticiper. Ces risques/opportunités extra-financiers rejoignent et alimentent in fine les risques financiers. En élargissant la compréhension de la causalité de ces risques, cette analyse permet de mieux assumer la responsabilité du Groupe à les maîtriser.

Enjeux RSE	Engagements	Risques/Opportunités	Lien aux risques financiers
Écoconception immobilière & cadre de vie	Bienveillance et qualité des soins	Cadre de vie et de soin adapté à la prise en charge des patients/résidents : attractivité	Risques d'image Risques de pénurie du personnel Risques liés aux effets du changement climatique Risques liés à la construction Risques fournisseurs Risques liés à la sous-traitance
	Implication pour le bien-être de ses professionnels	Cadre de travail qualitatif, adapté et pérenne : attractivité & efficacité	
	Contribution à la transition écologique	Anticipation et adaptation au changement climatique : sécurité liée aux extrêmes météorologiques, accessibilité transport & maîtrise des coûts énergétiques Maîtrise du risque fournisseurs et sous-traitants sur les chantiers	
Climat & gestion économe des ressources	Contribution à la transition écologique	Maîtrise des coûts liés aux consommations d'énergie, d'eau et au traitement des déchets, opportunité de valorisation économique	Risques liés aux effets du changement climatique Risques d'image Risques liés à la prise en charge des personnes fragilisées
		Anticipation et adaptation au changement climatique : sécurité liée aux extrêmes météorologiques, accessibilité transport & maîtrise des coûts énergétiques	
		Rationalisation des achats et des comportements pour réduire le gaspillage : efficacité	
Qualité & Gestion des risques	Implication pour le bien-être de ses professionnels	Qualité de service/des soins – environnement sûr et sain	Risques liés à la prise en charge des personnes fragilisés Risques liés à la prise en charge médicamenteuse Risques d'épidémie & infectieux Risques d'image
	Contribution à la transition écologique	Maîtrise des risques d'exploitation et d'image dans chacun des établissements – homogénéité	
	Performant, innovant et éthique		
Achats responsables & relations fournisseurs	Dynamique et ancrage territorial	Maîtrise des risques fournisseurs et risques d'image associés	Risques fournisseurs
	Performant, innovant et éthique	Opportunité de relations durables, sources de synergie et d'innovation croisée	
Écoconception des offres	Contribution à la transition écologique	Opportunité d'innovation et de différenciation	Risques de concurrence
Bienveillance des patients/résidents & qualité des soins	Bienveillance et qualité des soins	Qualité de l'expérience patients/résidents – bienveillance, attractivité & motivation des collaborateurs	Risques associés aux soins Risques liés au non-respect des droits humains & à l'éthique Risque d'image
	Implication pour le bien-être de ses professionnels	Cohérence des pratiques entre les établissements et valeurs du Groupe	
Accompagnement des aidants & des familles	Bienveillance et qualité des soins	Maîtrise du risque psychosocial pour les proches	Risques liés au non-respect des droits humains & à l'éthique
		Développement d'une image de proximité	
		Contribution à la bienveillance des patients/résidents – attractivité	Risques liés à la concurrence
		Réponse à une attente des politiques publiques de santé	

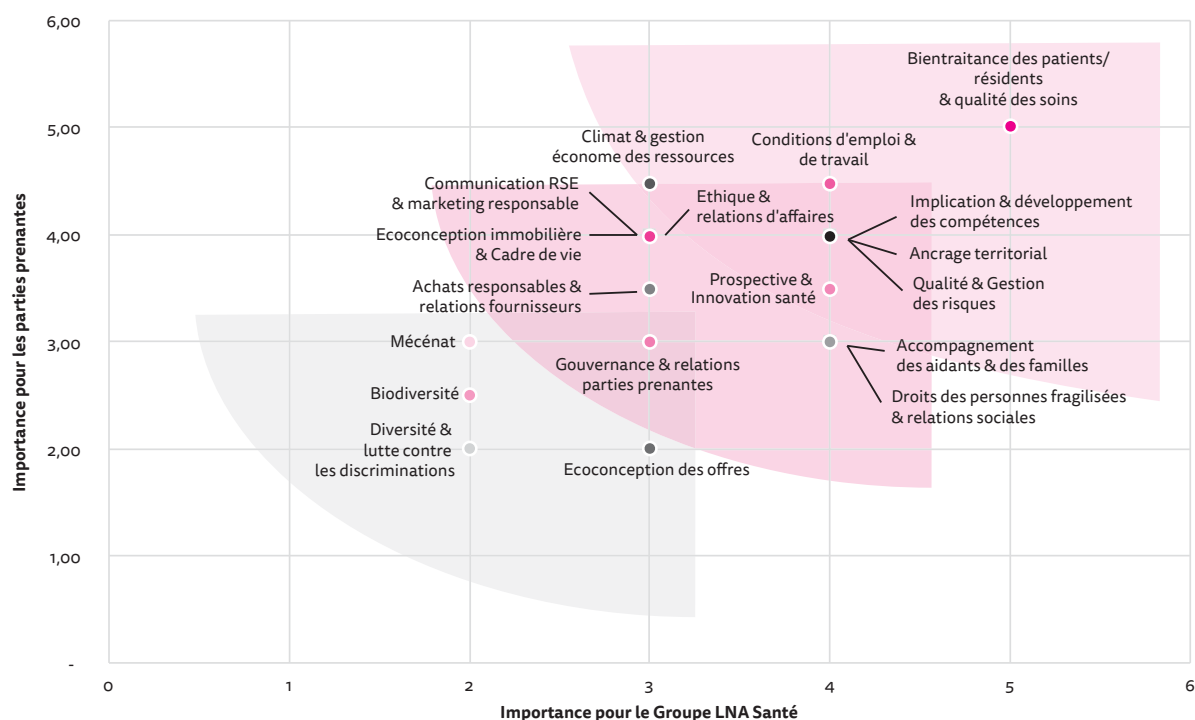
Enjeux RSE	Engagements	Risques/Opportunités	Lien aux risques financiers
Diversité & lutte contre les discriminations	Bientraitance et qualité des soins	Cohérence avec les valeurs du Groupe – attractivité	Risques liés au non-respect des droits humains & à l'éthique
	Implication pour le bien-être de ses professionnels	Diversité de recrutement – Motivation des collaborateurs	Risques de pénurie du personnel
		Respect des droits culturels des patients/résidents – adaptation aux évolutions sociétales	
		Accueil de collaborateurs en situation de handicap	Risques opérationnels immobilier
Droits des personnes fragilisées & relations sociales	Bientraitance et qualité des soins	Respect des droits de patients/résidents en situation de dépendance	Risques liés à la prise en charge des personnes fragilisées Risques liés au non-respect des droits humains & à l'éthique
		Contribution à la bientraitance des patients/résidents par le lien social	Risques liés à la pénurie de personnel Risques d'image
Implication & Ancrage territorial	Dynamique et ancrage territorial	Contribution à la continuité du parcours de santé à l'échelle territoriale	Risques d'image Risques de concurrence
		Connaissance du maillage santé, & acteurs territoriaux (éducatifs, institutions, associations...), facteur d'innovation sociale et de service	
Biodiversité	Contribution à la transition écologique	Contribution à la qualité de vie des patients/résidents, collaborateurs, visiteurs – attractivité	Risques d'image Risques liés aux effets du changement climatique
		Potentiel d'animation interne/externe – lien à la nature & intergénérationnel	
		Atténuation de certaines conséquences des extrêmes météorologiques (canicule, fortes pluies)	
		Risque de perte de biodiversité et services écologiques utiles au Groupe : alimentation, médicaments, dépollution...	
Gouvernance & relations parties prenantes	Performant, innovant et éthique	Orientation de la stratégie en cohérence avec la prise en compte des conséquences sociales et environnementales des activités, et de l'intérêt des parties prenantes	Risques politiques & réglementaires Risques d'image
		Efficacité : Engagement, priorisation des actions, mesure des impacts et résultats	
Communication RSE & marketing responsable	Performant, innovant et éthique	Opportunité de synergies avec les parties prenantes	Risques d'image
		Cohérence de la communication et de l'engagement – maîtrise du risque d'image	
		Cohérence de l'offre avec l'engagement RSE	
Éthique & relations d'affaires	Performant, innovant et éthique	Mobilisation des collaborateurs autour d'un projet porteur de sens	Risques de fraude Risques d'image Risques liés au non-respect des droits humains & à l'éthique
		Maîtrise du risque de corruption & éthique en cohérence avec les valeurs du Groupe	
		Maîtrise du risque d'image	

Enjeux RSE	Engagements	Risques/Opportunités	Lien aux risques financiers
Prospective & Innovation santé		Anticipation des évolutions réglementaires du secteur de la santé	Risques politiques & réglementaires Risques de concurrence
		Contribution à l'innovation du secteur notamment liée aux outils numériques	
	Dynamique et ancrage territorial	Participation à la veille santé & vieillesse pour contribuer à la vie en bonne santé, en particulier le « bien-vieillir »	
	Performant, innovant et éthique	Innovation de services	
Conditions d'emploi & de travail	Implication pour le bien-être de ses professionnels	Attractivité, fidélisation et stabilité des équipes contribuant à la bientraitance des patients/résidents	Risques d'image Risque de pénurie de personnel Risques liés au climat social
		Innovation sociale pour répondre aux nouvelles attentes de flexibilité et d'équilibre des temps de vie	
		Maîtrise du risque psychosocial pour les collaborateurs	
		Lutte contre la précarité	
		Qualité de vie au travail - Maîtrise du risque santé sécurité des collaborateurs	
Implication & Développement des compétences	Implication pour le bien-être de ses professionnels	Engagement, prise d'initiative des collaborateurs	Risques liés au climat social Risque de pénurie de personnel Risques de dépendance à l'égard des dirigeants et des collaborateurs clés
		Formation, possibilité d'évolution & valorisation des collaborateurs - attractivité & fidélisation	
		Disponibilité des compétences en soutien de la stratégie de développement du Groupe	
		Qualité de climat social	
Mécénat	Dynamique et ancrage territorial	Cohérence avec les valeurs du Groupe, continuité des actions RSE	Risque d'image
		Implication des collaborateurs - Attractivité, fidélisation	
		Contribution à l'image du Groupe	

3.1.2.4. LA MATRICE DE MATÉRIALITÉ

Chacun des enjeux RSE a été évalué en s'appuyant d'une part sur les interviews de parties prenantes, selon une échelle de notation quantitative (selon l'importance des parties prenantes et l'intensité évaluée de l'attente) et d'autre part sur les risques et opportunités extra-financiers suscités en fonction notamment de leur possible influence sur la performance d'une ou plusieurs activités à court, moyen ou long terme et de leur probabilité d'advenir.

La hiérarchisation qui en résultait graphiquement a ensuite été débattue au sein du COPIL RSE. Cela a permis d'ajuster les cotations relatives de façon à obtenir une matrice de matérialité partagée et représentative de la hiérarchisation des enjeux RSE pour LNA Santé.



1 : Peu d'attente sociétale ou partie prenante non significative.

2 : Des attentes sociétales exprimées dans le cadre des médias, de la législation, sans concerner (à ce jour) l'activité de LNA santé.

3 : Des attentes latentes de la part de plusieurs parties prenantes non significatives (signaux faibles concordants).

4 : Des attentes faibles exprimées de la part de une ou plusieurs parties prenantes significatives, confirmant l'impact sur la société, l'environnement ou les parties prenantes, sans néanmoins leur porter un préjudice majeur.

5 : Des attentes fortes exprimées par une ou plusieurs parties prenantes significatives confirmant l'impact très important sur la société, l'environnement ou les parties prenantes atteintes dans leur pérennité.

Globalement, la matrice de matérialité ne révèle pas d'importante différence de perception entre les parties prenantes & le Groupe quant à l'importance des enjeux : ils restent proches de la diagonale, ce qui indique une vision relativement partagée, atout pour fédérer.

La matrice indique :

- ◆ 7 enjeux significatifs pour lesquels le Groupe vise la performance, sa mesure à travers des indicateurs pertinents et des plans d'action à la hauteur de son ambition : bienveillance des patients/résidents & qualité des soins ; Conditions d'emploi & de travail ; Implication & développement des compétences ; Qualité et gestion des risques ; Ancrage territorial ; Innovation & prospective santé ; Climat et gestion économe des ressources ;
- ◆ 7 enjeux importants pour lesquels il s'agit de mener des actions cohérentes de progrès sans nécessairement rechercher la performance. De fait, à ce stade peu d'indicateurs sont disponibles, car ils n'ont pas été utiles au management de la performance : Accompagnement des aidants & des familles ; Droits des personnes fragilisées & relations sociales ; Éco-conception immobilière et cadre de vie ; Communication RSE & marketing ; Éthique & relations d'affaires ; Achats responsables & relations fournisseurs ; Gouvernance & relations des parties prenantes ;
- ◆ 4 enjeux de moindre importance comportant un potentiel de cohérence, de différenciation ou d'anticipation sans suivi d'indicateur ni plan d'action : Éco-conception des offres ; Diversité & lutte contre les discriminations ; Biodiversité & mécénat.

3.1.3. Les engagements du Groupe et des établissements

À la suite de cette première analyse de matérialité, et au regard des enjeux identifiés par le Groupe, cinq engagements ont été pris :

1. un groupe engagé sur la bientraitance et la qualité des soins ;
2. un groupe qui s'implique dans le bien-être de ses professionnels ;
3. un groupe qui participe aux dynamiques territoriales ;
4. un groupe qui contribue à la transition écologique ;
5. un groupe performant, innovant et éthique.

Ces engagements impliquent l'ensemble des établissements gérés par LNA Santé. À cet égard, une première action de sensibilisation s'est déroulée en septembre 2018, pour impliquer les directeurs d'établissements et partager les engagements pris par le Groupe. À la suite de ce séminaire, 5 ateliers thématiques (un par engagement) ont été animés. Au total, plus de 100 collaborateurs ont été mobilisés en 2018 sur la RSE.

Cette démarche est au cœur de la stratégie Grandir ensemble 2022. Elle s'inscrit également dans un contexte international, en particulier sur les dix-sept objectifs de développement durable (ODD) qui ont été adoptés par l'ONU en 2015. LNA Santé a décidé

d'être en phase avec ces enjeux mondiaux, et de contribuer pleinement à l'atteinte des objectifs suivants :

- ◆ objectif 3. Bonne santé & bien-être ;
- ◆ objectif 8. Travail décent & croissance économique ;
- ◆ objectif 11. Villes et communautés durables ;
- ◆ objectif 13. Lutte contre les changements climatiques ;
- ◆ objectif 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs.

Pour autant, dans le cadre de ses activités, le Groupe prend également en considération les objectifs suivants :

- ◆ objectif 4. Éducation de qualité ;
- ◆ objectif 5. Égalité entre les sexes ;
- ◆ objectif 7. Énergies propres et d'un coût abordable ;
- ◆ objectif 9. Industrie, innovation et infrastructure ;
- ◆ objectif 10. Inégalités réduites ;
- ◆ objectif 12. Consommation et production responsables ;
- ◆ objectif 15. Vie terrestre.

3.1.4. Reporting et indicateurs RSE

Le cycle de reporting est annuel. Les données publiées couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018. Il intègre la Déclaration de Performance extra-financière exigée par l'ordonnance n° 2017-1180 et prend en compte la loi contre la fraude du 25 octobre 2018 et la Loi Egalim du 30 octobre 2018.

En 2018 déjà, des indicateurs de management existants ont été recherchés pour couvrir les 5 engagements RSE pris par le Groupe en complément de ceux du précédent document de référence (2017). Afin de garantir la comparabilité des données entre les exercices, les données 2017 sont également fournies lorsqu'elles sont disponibles. Une réflexion approfondie sur les indicateurs clés est prévue en 2019 selon le principe de matérialité et non plus de conformité.

À noter qu'une correction a été apportée sur les consommations énergétiques 2017 en raison d'un changement de méthodologie de consolidation qui a permis de déceler des erreurs.

Les informations suivantes listées au 2^{ème} alinéa du III. de l'article L. 225-102-1 du Code du commerce ne sont pas jugées pertinentes, compte tenu des activités du Groupe :

- ◆ l'économie circulaire ;
- ◆ la lutte contre la précarité alimentaire ;
- ◆ le respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable.

Il convient également de préciser que les informations relatives au modèle d'affaire du Groupe sont présentées en chapitre 1 – Présentation du Groupe LNA Santé, ainsi que les pages introductives du document de référence 2018.

3.2. UN GROUPE ENGAGÉ SUR LA BIENTRAITANCE ET LA QUALITÉ DES SOINS



ENJEUX ASSOCIÉS

Bientraitance et qualité des soins, Droits des personnes fragilisées et relations sociales, Accompagnement des aidants et familles, Diversité et lutte contre les discriminations (volet patients), Écoconception immobilière & cadre de vie (volet cadre de vie)

Les enjeux de santé publique en France, auxquels les établissements de LNA Santé doivent répondre, sont majeurs : développement des maladies chroniques, prévalence des maladies neurodégénératives, progrès des techniques médicales et virage ambulatoire, accentuation du vieillissement de la population (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).

Dans ce contexte, la démarche de bientraitance et de service personnalisé indissociable des valeurs du Groupe (le respect, le sens du service, la confiance, l'esprit d'initiative et l'engagement),

et au cœur du projet d'entreprise de LNA Santé depuis sa création, a tout son sens. Cette démarche est tournée vers tous ceux qui font la vie d'un établissement :

- ♦ les patients et les résidents qui y séjournent, appréhendés de manière systémique : qualité des soins, professionnalisme et sens du service des équipes pluridisciplinaires, organisation en unités de vie, qualité des prestations immobilières et hôtelières, nutrition, maintien des droits et des relations sociales, et soutien aux familles et aux aidants ;
- ♦ mais aussi les collaborateurs qui y travaillent, selon le principe de « symétrie des attentions ».

3.2.1. Bientraitance des patients/résidents

La bientraitance n'est pas un mot-valise chez LNA Santé. Elle est à la fois une ambition, placer la personne au cœur du dispositif d'accompagnement, et une démarche formalisée d'accompagnement des collaborateurs.

Quelle que soit l'activité (sanitaire ou médico-sociale), le modèle de fonctionnement du Groupe est le même : d'abord et avant tout la personne accueillie. Tout le fonctionnement est construit autour de cet impératif : bâti, organisation interne, moyens.

3.2.1.1. CADRE DE VIE ET ORGANISATION DES ÉTABLISSEMENTS EN UNITÉS DE VIE ET DE SOINS

L'adaptation des bâtiments aux résidents ou patients qu'elle accueille est une condition incontournable pour proposer le meilleur hébergement et les meilleurs soins ; elle est un facteur essentiel de notre démarche globale « Soigner et prendre soin ».

Le fonctionnement en unité de vie est l'un de ses marqueurs principaux décliné progressivement à l'ensemble des activités.

L'unité de vie, parfois appelée « maisonnée », est présente dès la construction en 1995 du second établissement du Groupe, le Parc de Diane (Nantes). Accueillant des résidents Alzheimer, l'EHPAD est construit autour de 4 unités d'une vingtaine de lits dans l'objectif de recréer une proximité et des repères stables pour les résidents

qui y sont accueillis. L'unité de vie bénéficie dans sa conception architecturale de parties communes qui lui sont propres : salon, kitchenette, lieux d'activités, parfois jardin dédié. Elle reste ouverte vers le reste de l'établissement, les résidents bénéficiant de restaurants et salons communs (elle se distingue en cela du concept de « cantou », univers fermé très présent dans la prise en charge de résidents Alzheimer). À cette unité de vie correspond une organisation particulière des équipes : les soignants sont attachés à leur unité de vie, elle-même managée par un maître ou une maîtresse de maison. C'est une fonction spécifique créée par LNA Santé : la personne formée à cette responsabilité, est en charge des relations avec les familles, veille au bien-être des résidents et manage son équipe de collaborateurs. Cette organisation favorise le développement de projets de vie individualisés par des équipes pluridisciplinaires qualifiées. Condition de la bientraitance car centrée autour des besoins des résidents, elle s'est rapidement étendue à l'ensemble des unités de vie en EHPAD et MRS (unités de 20 à 30 lits), puis déclinée dans les SSR et enfin dans les HAD (« unités de soins » jusqu'à 40 lits).

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.



FOCUS - QUALITÉ DU CADRE DE VIE DES ÉTABLISSEMENTS LNA SANTÉ EN EHPAD

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.

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** : salons (salon principal et salons dans les étages), salles à manger (salle à manger principale et salle à manger invités pour les familles), et des espaces de services et loisirs : 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.

3.2.1.2. LES DÉMARCHES BIENTRAITANCE ET « SENS DU SERVICE »

La **bientraitance** est décrite comme le respect de la personne, de son intégrité et de sa liberté.

LNA Santé va beaucoup plus loin que les obligations légales en ce qui concerne la bientraitance, car elle est considérée comme le cœur de métier de chacun des professionnels du Groupe. Cette ambition forte impose un travail de tous les instants, une remise en question permanente des pratiques ainsi qu'une grande humilité.

La **démarche bientraitance** est une dynamique qui ambitionne de placer la personne accueillie au centre de l'attention, avec comme facteur de succès la capacité à accorder la même attention aux collaborateurs qui interviennent auprès de celle-ci (« Symétrie des attentions »).

Cette démarche se décline en :

- ◆ une formation spécifique, « bientraitance, une éthique partagée », dispensée par des philosophes et des thérapeutes du Groupe au sein de notre centre intégré LNA Formation ;
- ◆ la nomination au sein de chaque établissement d'ambassadeurs bientraitance ;
- ◆ la création de comités bientraitance dans chacun des établissements, animés par les ambassadeurs bientraitance. Ils réunissent des professionnels du Groupe issus de tous les métiers qui se réunissent régulièrement afin d'améliorer les pratiques de chacun ;
- ◆ un séminaire bientraitance, qui regroupe pendant deux jours les ambassadeurs des établissements.

La démarche « Sens du service » concerne les résidents ainsi que les professionnels. Les « Moments de vérité » réunissent un groupe de collaborateurs sur environ trois mois afin de travailler autour d'une thématique. Actuellement, une vingtaine de thématiques sont explorées, telles que l'accueil, la gestion des conflits, le repas (un moment très important) ou encore le décès... Il s'agit pour eux de revivre un moment important comme, par exemple, le premier jour d'arrivée au sein du Groupe, puis de le revisiter pour le sublimer. Au travers de jeux de rôles, de leur propre histoire et expérience, les collaborateurs « rêvent » une situation idéale puis ils posent des idées pour améliorer la pratique. La démarche se conclut par un document écrit dans lequel sont formulées les améliorations possibles. Ces « Moments de vérité » concernent les expériences vécues à la fois par les résidents et par les collaborateurs. Ainsi, lorsque de nouvelles pratiques sont initiées, elles impactent le quotidien des professionnels et celui des personnes accueillies au sein de des établissements. La démarche repose sur une très forte empathie et sur l'amélioration des relations humaines ; elle écarte donc toute procédure « mécanique ». L'application des nouvelles pratiques ne repose sur aucune obligation, elle doit être fondée sur un « moment vrai », une volonté profonde de les appliquer. Chaque établissement est donc libre de mettre en œuvre ou non les propositions issues de ces « Moments de vérité » ou de s'inspirer des expériences d'autres établissements du Groupe. La seule obligation est de s'inscrire dans la démarche de réflexion des « Sens du service ». Les collaborateurs du Groupe définissent leur démarche bientraitance par cinq mots clés : l'audace, la créativité, le partage, la joie, la sérénité.



TÉMOIGNAGE

Mme d'Aurelle de Palladine, Résidente À L'EHPAD La Chézalière (Loire-Atlantique)

« La bientraitance, c'est se comporter avec son prochain comme on aimerait qu'on se comporte avec nous. C'est de la douceur, de la communication... »

Le soir, il y a toujours quelqu'un qui vient me dire bonsoir, qui comprend mes angoisses et qui souvent revient une deuxième fois pour s'assurer que je vais bien avant de quitter son service. Et quand j'ai un problème, ce n'en est plus un car je me dis : « Je vais pouvoir en parler à Claire (Maîtresse de maison de l'unité de vie La Cigale), c'est très important ».

Témoignant du déploiement progressif de la démarche bientraitance, de nouvelles avancées ont eu lieu en 2018 :

- ◆ le nouveau référentiel HAD, créé en support de la démarche Qualité dans la continuité des référentiels EHPAD et SSR, intègre un sous-processus intitulé « promouvoir la bientraitance et le droit des patients » ;
- ◆ un comité bientraitance a vu le jour au sein du Siège de LNA Santé ;
- ◆ le séminaire bientraitance a rassemblé 80 ambassadeurs issus de 36 comités (31 EHPAD et MRS, 4 SSR, 1 Siège) ;
- ◆ 524 personnes ont suivi la formation Bientraitance (377 personnes en formation initiale ; 47 personnes formation des comités),
- ◆ formation des comités : 47 personnes.



FOCUS – FORMATION BIENTRAITANCE

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 inoubliables 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.

Le taux d'encadrement au sein de LNA Santé est donc de 0,67 ETP/ nombre de lits et places ⁽¹⁾ en 2018 au sein des établissements français (0,66 en 2017) et 0,61 au sein des établissements belges (0,60 en 2017). 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.

3.2.1.3. ALIMENTATION : PLAISIR & NUTRITION

L'alimentation est un sujet particulier. Moment de plaisir, le repas structure le temps et les relations sociales en institution. En ce sens, l'alimentation a toujours été un enjeu pour LNA Santé puisqu'elle contribue au bien-être des patients et résidents, et que la qualité des repas est un marqueur objectif et immédiatement perceptible par tous du niveau d'hôtellerie. Les équipes de cuisines sont internalisées autant que possible : complètement en EHPAD et MR, partiellement en SSR. Un réseau interne de chefs référents accompagne depuis 15 ans les équipes de cuisine des

établissements. Cet accompagnement a été complété en 2017 d'un accompagnement externe par le fournisseur de produits alimentaires.

Mais la particularité de la nutrition est que ses enjeux dépassent l'hôtellerie traditionnelle pour rejoindre le domaine du soin.

Si deux SSR sont spécialisés dans la nutrition (voir encart), le sujet de la nutrition est particulièrement prégnant en EHPAD et dans l'activité gériatrique des SSR. Il est principalement traité sous l'angle de la lutte contre la dénutrition du sujet âgé. Ce sujet est d'autant plus complexe à traiter qu'il se situe au croisement des fonctions « Soins » et « Hôtellerie » des établissements.

Avec une prévalence proche de 50 % dans les hôpitaux, située entre 15 et 40 % dans les EHPAD et entre 4 et 10 % à domicile, la dénutrition des personnes âgées est un véritable sujet de santé publique (Source : Dénutrition à domicile et en EHPAD : le point sur le dépistage et le traitement, revue de gériatrie septembre 2009, Patrice Bocker, Monique Ferry, Denis Soriano). Face à ce constat, les ARS développent des programmes incitatifs, en s'appuyant par exemple sur des outils comme MOBIQUAL « nutrition, dénutrition, alimentation de la personne âgée. »

(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.

Dans les établissements hébergeant des personnes âgées, les problèmes nutritionnels sont au premier plan en raison de l'âge, des handicaps alimentaires, des nombreuses pathologies présentes et du nombre de médicaments ingérés. Dans les maisons de retraite, la dénutrition est en moyenne de 27 %, le surpoids de 13 % et l'obésité de 16 % (d'après J.-C. Desport et la Nutrition clinique et métabolisme, mai 2010).

La direction médicale et qualité impulse depuis 2017 une politique de lutte contre la dénutrition (auto-évaluation, analyses biologiques, etc.). Force a été de constater que les progrès étaient difficiles à obtenir dans ce domaine, tant il met à l'épreuve la capacité des établissements à mener un travail transversal et pluridisciplinaire. Face à ce constat, une équipe

mobile nutrition a été créée fin 2017, composée de médecin, d'infirmiers, de nutritionnistes et de chefs de cuisine. Ainsi, en 2018, 12 établissements ont pu bénéficier de l'accompagnement de professionnels formés à la lutte contre la dénutrition.

Par ailleurs, en France, on estime que 115 000 tonnes de nourriture sont jetées par an en EHPAD, soit plus de 25 % des quantités. La démarche de l'équipe mobile de nutrition devrait trouver en 2019 un prolongement dans la lutte contre le gaspillage alimentaire. En effet l'une des premières actions de l'équipe est de mesurer l'écart entre ce qui est produit en cuisine et ce qui est consommé. Cette mesure, qui sert aujourd'hui l'enjeu de la nutrition, servira demain l'enjeu du gaspillage.



FOCUS - ÉQUIPE MOBILE NUTRITION : LE COLLABORATIF ET LE PARTAGE D'EXPERTISES AU SERVICE DU RÉSIDENT

Pour la Haute Autorité de Santé, comme pour les professionnels du soin, la prise en charge des risques de dénutrition chez la personne âgée constitue un enjeu majeur.

Depuis début 2018, LNA Santé a décidé de renforcer son dispositif d'accompagnement des établissements sur ce sujet, grâce au déploiement d'une équipe mobile d'experts internes, composée d'un médecin gériatre, diplômé en nutrition, de chefs cuisiniers, d'une responsable de soins et de nutritionnistes. Elle se déplace dans un établissement pendant deux jours et travaille avec les professionnels afin d'évaluer les pratiques existantes et définir un plan d'actions.

Comme nous l'explique le Dr Natacha Lamiré, médecin coordonnateur référent Ouest et pilote de la démarche, l'originalité et la force de celle-ci reposent sur le fait que : « La dénutrition est un sujet transversal. Il concerne l'ensemble des métiers de l'EHPAD (cuisine, soin, hôtellerie, médical). Les professionnels doivent impérativement travailler main dans la main. »

Nous abordons la nutrition dans une vision globale reliant le soin, la qualité des repas, le plaisir de l'assiette, l'esthétique.

L'accompagnement de sept premiers établissements donne des résultats très positifs. Il permet une véritable montée en compétences de tous sur ce sujet et une dynamique d'équipe se met en place. En parallèle, la démarche est partagée avec le résident, sa famille et son médecin traitant. Pour le Dr Lamiré, « la qualité de vie du résident est améliorée ».



FOCUS - PRÉSENTATION DE L'INSTITUT DE NUTRITION DU CENTRE

Soigner et éduquer les patients pour les rendre acteur de leur santé

Le diabète et l'obésité sont des pathologies chroniques en constante augmentation et représentent, de par leurs complications, une préoccupation sociétale majeure. Selon le Centre Européen d'Étude du Diabète, plus de 5 millions de personnes sont diabétiques en France en 2016, plus de 15 % des adultes français sont obèses et 32 % en surpoids (source : HAS).

L'Institut de Diabétologie et Nutrition du Centre (IDNC) est un établissement de SSR agréé par l'Assurance maladie, spécialisé dans la prise en charge des adultes atteints de diabète et/ou d'obésité (surpoids).

En hospitalisation complète ou en hôpital de jour, nos patients sont accompagnés par notre équipe pluridisciplinaire formée en éducation thérapeutique et reconnue pour ses soins. Médecins endocrinologues-diabétologues-nutritionnistes, diététiciennes, psychologues, kinésithérapeute, éducateurs sportifs spécialisés, assistantes sociales, infirmières, pharmacien, personnel hôtelier et administratif... chacun est à l'écoute du patient afin de lui garantir une prise en charge adaptée et personnalisée.

Lors de leur hospitalisation, en plus des soins prodigués par nos professionnels, nos patients suivent un programme d'activités personnalisé composé d'ateliers individuels et collectifs. Grâce également à notre plateau technique performant (salle de cardio-training, espace de balnéothérapie et spa, cuisine thérapeutique, parcours de marche, restaurant avec grammage individualisé des portions et menus équilibrés élaborés sur 3 semaines...), les patients bénéficient d'un accompagnement quotidien de qualité.

Encadrés par des experts dans leur domaine, les patients voient leurs acquisitions théoriques évoluer et se concrétiser dans les utilisations pratiques.

L'objectif de ce programme de soins et d'éducation thérapeutique est de rendre le patient autonome, acteur à son retour à domicile dans la compréhension quotidienne de sa pathologie et dans l'observance de son traitement.

Notre programme d'éducation thérapeutique « Diabétologie et Nutrition » a été reconnu par l'ARS du Centre en 2010.

À la pointe de l'innovation, l'IDNC utilise au quotidien les derniers objets connectés de soin et met un point d'honneur à être un acteur incontournable du progrès dans les domaines du diabète et de l'obésité.

Nous sommes fiers de travailler avec une équipe de professionnels reconnus qui met le patient au cœur de son engagement.

Objectifs du programme ETP :

	Objectifs/Demande d'autorisation initiale	Objectifs/Demande de renouvellement d'autorisation
Objectif général :	Prise en charge globale du patient diabétique et/ou en surpoids/obésité	Prise en charge globale et pluridisciplinaire du patient diabétique et/ou en surpoids/obésité centrée autour du patient.
Objectifs spécifiques :	Médical Diminution des complications, acquisition des connaissances pour une meilleure qualité de vie	Médical Approche personnalisée ciblée sur une dimension holistique du patient (Médicale, Psychologique, Métaboliques, Cognitives, Culturelles, Sociales...).
	Diététique Apprentissage de l'équilibre alimentaire en accord avec le PNNS	Diététique Répondre de manière personnalisée aux besoins des patients par une pédagogie interactive lors d'ateliers collectifs et/ou individuels.
	Activités Physiques Faire percevoir le bénéfice de l'activité physique sur la santé et modifier son hygiène de vie	Activités Physiques Adapter l'activité physique aux besoins et aptitudes de chaque patient et valoriser cette activité physique comme partie intégrante du traitement.
	Psychologique Permettre aux patients d'être en accord avec eux-mêmes	Psychologique Travailler sur les ressources des patients afin d'augmenter leur confiance, leur estime d'eux-mêmes et leur motivation à l'adhérence et à la compréhension de leur pathologie.
	Infirmier Rendre le patient autonome vis-à-vis de sa pathologie	Infirmier Accompagner le patient dans la décision et les choix médicaux et paramédicaux par une meilleure connaissance de ses pathologies.
	Assistance sociale	Assistance sociale Accompagner et informer le patient, notamment sur les conséquences juridiques liées au diabète, et faciliter son autonomie face à sa pathologie.

La coordination du programme :

Le programme d'éducation thérapeutique n'est pas un soin complémentaire au sein de la prise en charge patient de l'Institut de Diabétologie et Nutrition du Centre, mais il est le fil conducteur du séjour patient.

Par conséquent, la coordination en est assurée tout au long du séjour patient par :

- ◆ le médecin coordonnateur du programme et président de la CME, le docteur Saïd BEKKA ;
- ◆ le directeur de l'établissement, M. Thierry COIGNET ;
- ◆ la coordinatrice des soins, Mme Mylène PETIT, en charge de l'organisation des ateliers et de la présence des intervenants ;
- ◆ et de l'ensemble de nos salariés intervenant dans le programme ETP : médecins, infirmières, diététiciennes, psychologues, éducateurs sportifs, assistante sociale, responsable qualité.

Les instances internes de notre institut sont axées sur la prise en charge éducative du patient :

- ◆ les équipes médicales et paramédicales se réunissent 2 fois/semaine pour un staff ETP ;
- ◆ une réunion ETP se tient 1 fois toutes les 3 semaines afin de faire le point sur le programme et de le faire évoluer ;
- ◆ l'EPP « pertinence de notre programme d'éducation thérapeutique patient » contribue à l'évaluation annuelle et quadriennale, et coordonne les évaluations et les plans d'actions décidés.

Tous les membres de toutes nos instances de coordination sont informés de l'évolution de notre programme, mais ils sont, en qualité d'intervenants au sein de notre programme éducatif, en charge de le dispenser et de l'évaluer.

Le programme d'éducation thérapeutique est mis en œuvre lors de chaque admission, de chaque activité, atelier ou entretien individuel.

Toutes ces actions sont tracées dans le dossier patient et les indicateurs de son suivi viennent compléter les indicateurs d'activités demandés par les Agences Régionales de Santé ou la Haute Autorité de Santé.



FOCUS - UNE EXPÉRIENCE DE PETIT-DÉJEUNER GOURMAND POUR LUTTER CONTRE LA DÉNUTRITION

Au départ, un constat effectué par la Responsable de l'Hôtellerie et le Chef de cuisine de la Villa d'Epidaure (Garches) : le petit-déjeuner est un moment apprécié de chacun, mais le temps institutionnel est peu adapté au rythme de chaque personne. Ce constat est majoré quand les résidents souffrent de troubles de type Alzheimer, ce qui est le cas de l'ensemble des résidents de l'EHPAD.

L'idée a germé de mettre en place un « petit-déjeuner américain » dans chaque unité de vie, sous forme de buffet avec un dressage des tables différent de celui des autres repas, et ouvert de 8 h à 9 h 30. Les résidents bénéficient ainsi de plus de temps et de choix, c'est l'institution qui s'adapte à la personne et non l'inverse.

De cette expérimentation menée en 2018, l'équipe a pu constater les effets suivants :

- ◆ pour le résident : de meilleurs apports au petit-déjeuner, tant en qualité nutritionnelle qu'en quantité ;
- ◆ pour les collaborateurs : une valorisation de l'équipe ASH qui met en œuvre ces buffets ;
- ◆ pour la cuisine : une meilleure maîtrise du budget alimentaire, le déjeuner devenant plus léger.

Cette expérience sera poursuivie en 2019 et – pourquoi pas ? – étendue.

3.2.2. Qualité des soins

3.2.2.1. FORTE MÉDICALISATION DE NOS ÉTABLISSEMENTS

LNA Santé a fait le choix depuis l'origine d'une très grande médicalisation et 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).

INDICATEUR SUR LA TENUE DU DOSSIER PATIENT SSR ET HAD À COMPARER À LA MOYENNE NATIONALE DE 84 %.

	2018
LNA Santé	89 %
SSR	87 % [68 %-94 %]
HAD	88 % [80 %-94 %]

Chaque résident en provenance de son domicile, d'une structure hospitalière ou d'un autre EHPAD bénéficie d'une Visite de Préadmission (**VPA**). L'objectif de cette visite est de rencontrer le résident, de lui expliquer le fonctionnement de la résidence et de recueillir son consentement à entrer en institution. Ces premiers échanges permettent de définir les modalités d'accueil (**Accueil de jour/ de nuit, Séjour Temporaire ou Séjour Permanent**) et l'unité où le résident sera accueilli (**unité de vie ouverte ou protégée**).

Le résident est accompagné par une équipe pluridisciplinaire qui procède dès son entrée à différents recueils et évaluations. Ceci afin de construire avec lui son projet personnalisé (**PP**) dont le projet de soins fait partie intégrante. L'objectif du projet personnalisé est de satisfaire les attentes du résident quant à sa **qualité de vie**.

Le recueil des souhaits et des habitudes de vie du résident permet de proposer un accompagnement dans son nouveau cadre de vie. Les différentes évaluations gériatriques standardisées (**EGS**) permettent quant à elles de proposer des soins pour maintenir l'état de santé du résident en fonction des risques gériatriques identifiés.

L'organisation de la journée est centrée sur le rythme des résidents et s'attache à faire du quotidien un espace de vie où **leurs droits et liberté**, leur vie sociale et culturelle (cf. annexe) sont préservés. Les équipes sont organisées pour échanger régulièrement sur l'évolution de l'état de santé du résident. Le **staff résident** hebdomadaire, instance pluridisciplinaire (cf. documents sur les réunions institutionnelles LNA), est la pierre angulaire du respect de sa qualité de vie. Les équipes sont également formées et soutenues pour soigner et prendre soin de manière **éthique et bientraitance**.

L'équipe pluridisciplinaire médicale et soins coordonne la mise en œuvre du projet de soins du résident. Afin de proposer un accompagnement adapté à l'évolution de l'état de santé du résident, l'établissement travaille également avec des professionnels libéraux : le **médecin traitant** choisi par le résident suit l'évolution de son état de santé en coordination avec l'équipe pluridisciplinaire de l'EHPAD. Différents partenariats sont également établis avec des **professionnels paramédicaux** (kiné, orthophoniste...) et la filière de soins gériatrique du territoire (Hôpital à Domicile (**HAD**), **équipes mobiles**, services d'urgence, les **réseaux**...). Les professionnels de l'EHPAD participent également à l'ancrage territorial de la structure en la faisant connaître dans le cadre de leurs relations et actions professionnelles.

L'ambition du projet médical et soin est de pouvoir accompagner le résident ainsi que ses proches jusqu'à son départ de l'EHPAD tout en maintenant une continuité du parcours de soins et un accompagnement de fin de vie. Le respect de ses volontés et de ses choix est recherché pour mettre en œuvre les soins de confort requis.

En outre, 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 31/12/2018, le GMP moyen des EHPAD de LNA Santé est de 752 points et le PMP moyen de 233 points (le PMP moyen national est de 199).

3.2.2.2. LA TÉLÉMÉDECINE : LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DU BIEN-ÊTRE DES PATIENTS

Le dispositif de télémedecine 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.

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. Un avis peut être obtenu 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.

Pour impulser et évaluer les projets de télémedecine, un comité de télémedecine constitué des représentants identifiés par le service Prospective, la DSI ⁽¹⁾, la DMQR ⁽²⁾ et la direction juridique a été constitué.

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 télémedecine 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 télémedecine 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.

Démarré en 2012, LNA Santé a poursuivi, en 2018, le développement des activités de télémedecine au sein de ses établissements sanitaires et médico-sociaux :

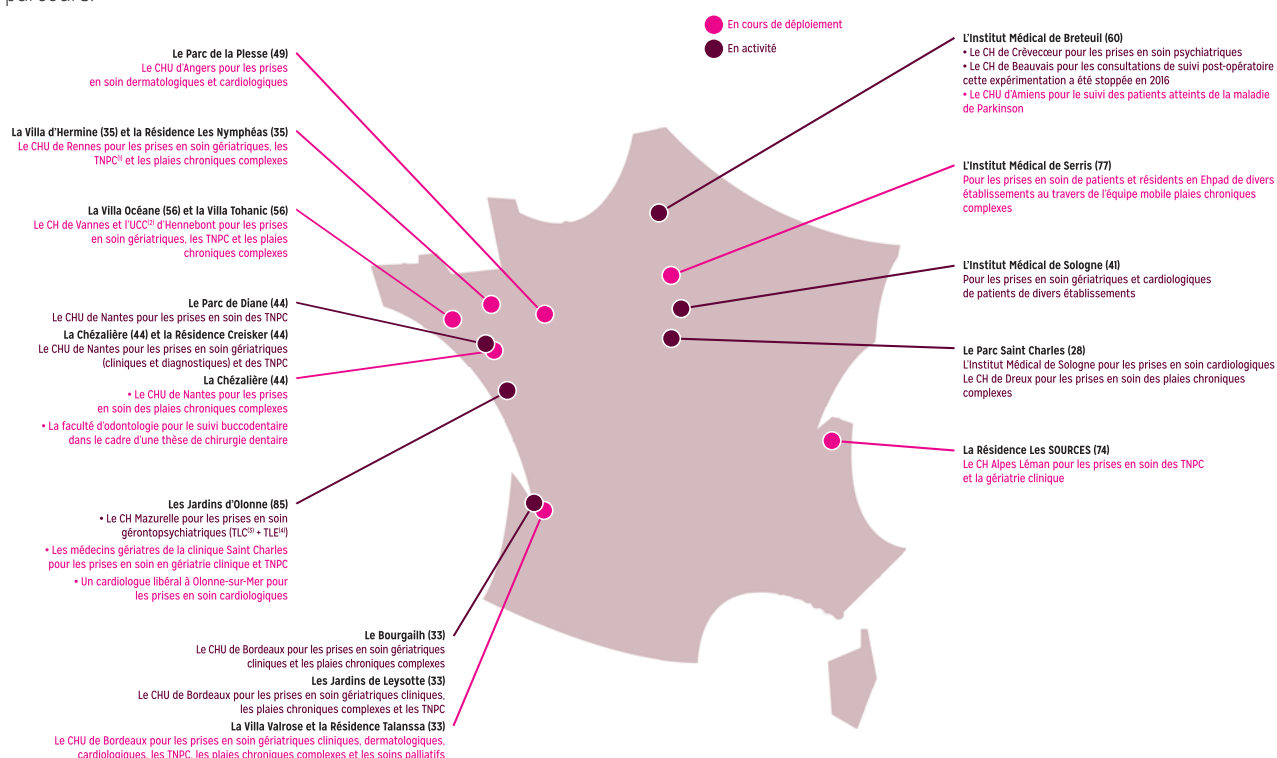
- ◆ 7 établissements du Groupe proposent des consultations en télémedecine,
- ◆ 21 projets médicaux ont été mis en place.

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.

TÉLÉ MÉDECINE : UNE PRIORITÉ POUR LNA SANTÉ

La loi de 2009, dite loi HPST dans son article 78 et son décret d'application « télémedecine » parue en octobre 2010 a institutionnalisé la télémedecine et en a précisé les contours. Cette pratique de la médecine à distance est de toute évidence particulièrement bien adaptée pour des personnes difficilement déplaçables. Tel est le cas des résidents en EHPAD et des patients hospitalisés, en soins de suite et de réadaptation.

Dès 2012, le groupe LNA Santé a ouvert des consultations de télémedecine en lien avec ses partenaires hospitaliers. Revenons sur ce parcours.



(1) DSI : direction des systèmes d'information.

(2) Direction médicale, qualité et risques.

(1) Troubles Neuro-Polypathologiques Cognitifs - (2) Unité Cognitive-Comportementale - (3) Téléconsultation - (4) Téléexpertise



TÉMOIGNAGE ISABELLE MARCET, MEDECIN COORDINATEUR AUX JARDINS DE LEYSOTTE



80
Téléconsultations
en 2018

6
Pathologies

Dermatologie
Troubles psycho-moteurs
Psychiatrie
Syndrome d'hypertonie active
Hématologie et odontologie

LES BENEFICES ?

- ◆ Le résident ne se déplace pas ;
- ◆ Il est donc moins anxieux car il est accompagné par leur famille et/ou les soignant ;
- ◆ Une qualité de prise en charge optimum ;
- ◆ Compte rendu le jour même.

3.2.3. Accompagnement des aidants et des familles

Par son activité, LNA Santé est engagé dans l'accompagnement des aidants et des familles, et ce tant en EHPAD et MRS qu'en établissement HAD et SSR, en particulier en ce qui concerne son activité de gériatrie. Du fait de l'évolution progressive des personnes accueillies, cet engagement historiquement centré sur la famille s'est mué en une attention particulière aux aidants.

La famille est une partie prenante naturelle de l'activité des établissements. Conscientes que les liens affectifs participent à l'équilibre émotionnel des personnes accueillies, les équipes favorisent activement leur maintien auprès des conjoints, enfants et petits-enfants.

Cette approche est favorisée par la conception immobilière des établissements :

- ◆ les salons, restaurants et jardins permettent la tenue d'événements festifs ou culturels (concerts, animations, sorties) auxquels sont naturellement associées les proches ;

- ◆ le restaurant invité et le salon famille sont autant d'endroits « privatisables » dans lesquels les relations familiales peuvent être vécues en privé.

Le sujet du maintien de la relation avec les familles, par exemple à l'occasion du repas, a fait l'objet d'une attention particulière lors du déploiement du projet « Sens du service ». Il est ainsi courant que des fêtes de familles (naissance, mariage...) trouvent une extension dans l'établissement, un apport de vie dont tous profitent. Le « Sens du service » s'est ainsi penché sur un autre événement familial qu'est le décès.

Afin de donner une extension « hors les murs » de la présence familiale, LNA Santé a aussi déployé depuis 2016 l'outil Famileo dans ses EHPAD. Il s'agit d'une application sur tablette et smartphone qui agit comme un réseau social privé autour du résident en mettant en lien celui-ci avec ses proches.



FOCUS - FAMILIEO

Famileo est un réseau social familial qui maintient un contact permanent entre les résidents et leurs proches, même à distance. Il est déployé sur l'ensemble des EHPAD du Groupe. Un code d'accès à un espace numérique familial est attribué à chaque résident. Ce réseau social familial, personnel et sécurisé permet à chacun de laisser des messages, des photos, des souvenirs sous forme numérique. Les photos et les textes des proches sont imprimés sur papier et intégrés, régulièrement, dans une « gazette familiale » remise au résident.

LNA Santé a reçu le trophée de la catégorie « Relation Client » lors du Digital Change de Nantes 2017 pour le déploiement de son réseau social Famileo dans ses EHPAD.



Au fil des années, l'accompagnement des familles a trouvé un nouvel enjeu : celui des aidants à domicile. Cet enjeu est devenu un réel enjeu de santé publique au fil de la transformation de l'offre de soin de ces dernières années.

Prenant acte du souhait des personnes âgées de vieillir le plus longtemps possible à domicile, les pouvoirs publics ont favorisé une médicalisation accrue des EHPAD et le développement de solutions

d'appui au domicile (soins infirmiers à domicile, hébergement et accueil séquentiel, plateforme d'accompagnement et de répit...). Aujourd'hui, on considère que près de 50 % des personnes âgées très dépendantes (cotées GIR 2) sont à domicile, une part très importante d'entre elles le peuvent parce qu'accompagnées par un aidant – souvent un conjoint lui-même âgé.



De leur côté, les établissements sanitaires et médicaux-sociaux participent à cette évolution et l'appuient en mettant en œuvre des dispositifs divers tels que :

- ◆ hébergement temporaire, accueil de jour, plateforme d'accompagnement ;
- ◆ de nombreuses initiatives « libres » (non soumises à autorisation) et très variables selon les établissements : Cafés Philo®, accueil de proximité pour le repas et/ou l'animation, activités intergénérationnelles, etc.

Au-delà de la prise en charge des patients, ces dispositifs agissent comme des solutions de répit pour l'aidant qui peut retrouver du

temps pour soi et un accompagnement attentif. Ce mouvement dessine un futur dans lequel les établissements – et parmi eux les EHPAD – deviendront de véritables pôles d'appui à la prise en charge à domicile du patient et, par extension, de l'aidant.

Enfin, l'accompagnement des aidants est également un enjeu de ressources humaines. Selon une étude de Malakoff-Médéric en 2017, 18 % des salariés du secteur privé se déclarent aidant d'un proche dépendant, handicapé ou malade, et seules 31 % des entreprises interrogées sont capables d'estimer le nombre de salariés aidants parmi leur personnel.

3.2.4. Non-Discrimination & droits des patients/résidents

Les établissements LNA Santé sont particulièrement vigilants au maintien des droits des patients résidents, s'agissant de personnes fragilisées, et plus particulièrement leur citoyenneté et la non-discrimination. Cette notion s'étend à la non-discrimination d'accès aux établissements et notamment l'accessibilité économique.

3.2.4.1. CITOYENNETÉ

Afin de maintenir la citoyenneté des résidents, les établissements agissent de manière éventuellement complémentaire en partenariat avec la gendarmerie ou mairie pour mettre en place une procuration ou en favorisant l'accès au bureau de vote (carte de bus, mise à disposition d'un minibus avec chauffeur...).

Suite à l'enquête menée par le Comité 21 auprès des établissements du Groupe, les éléments suivants sont remontés :

- ◆ sur 50 répondants, 21 établissements déclarent avoir un partenariat avec la gendarmerie ou la mairie pour mettre en place une procuration ;
- ◆ 17 établissements déclarent faciliter l'accès au bureau de vote (carte de bus, mise à disposition d'un minibus avec chauffeur...).

3.2.4.2. DIVERSITÉ & NON-DISCRIMINATION

Le sujet de la diversité peut être analysé sous de multiples prismes : économique, social, culturel, politique, religieux, etc., s'agissant du patient comme du collaborateur.

Dans sa relation à ses clients, qu'ils soient patients ou résidents, LNA Santé agit de façon volontariste sur deux enjeux : la non-discrimination en fonction de la pathologie, et l'accessibilité financière à l'EHPAD.

Les autres champs de discrimination des clients possible (religion, culture, origine) ne sont pas ressentis comme des enjeux immédiats. LNA Santé y répond toutefois par les dispositifs suivants :

- ◆ un ensemble de procédures, en particulier d'admission, exempt de critères discriminants ;
- ◆ une éthique élaborée par – et véhiculée auprès – des collaborateurs – qui place le « Respect » parmi ses 5 valeurs. Chaque établissement étant par nature un creuset de nombreuses diversités, le respect et l'acceptation de la différence n'est pas qu'un mot, mais un outil questionné quotidiennement dans les situations de travail.

En ce qui concerne la non-discrimination des clients au regard de leur pathologie, LNA Santé revendique historiquement un positionnement de forte médicalisation par lequel la maladie et la dépendance ne sont pas des risques, mais des défis. Par exemple en EHPAD, jusqu'à ce que les pouvoirs publics incitent fortement les établissements à accroître leur médicalisation, une part significative des EHPAD limitaient volontairement leur prise en charge. LNA Santé a toujours eu une politique claire sur ce sujet : nous avons la responsabilité et la volonté d'accompagner ses résidents, quelles que soient leurs dépendances et pathologies, et ce jusqu'à leur décès.

Cette démarche est à la fois volontariste et pragmatique : elle fait progresser le Groupe au service des patients et résidents, elle est tempérée par les compétences et les moyens.

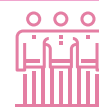
3.2.4.3. DÉVELOPPER UNE GAMME D'EHPAD CONFORT À TARIF MODÉRÉ

Contrairement au secteur sanitaire dans lequel les patients sont largement pris en charge par l'Assurance maladie et la mutuelle, la prise en charge en EHPAD est financée pour une part importante par le bénéficiaire.

Ainsi, l'accueil des personnes en situation de perte d'autonomie se pose davantage en termes économiques, notamment en ce qui concerne le coût pour le résident ou pour sa famille. L'entrée dans un établissement spécialisé intervient de plus en plus tardivement, souvent en fonction d'un niveau de dépendance qui ne permet plus le maintien au domicile ou dans le contexte d'une maladie chronique qui nécessite la mobilisation de professionnels. Si elle est retardée, l'entrée en EHPAD se fait sur une durée également assez courte, en moyenne de 29 mois. Quoi qu'il en soit, la question du coût de cet accueil spécialisé est un enjeu majeur d'abord pour les familles mais également pour la société.

Les aides sont complexes et différentes d'un territoire à l'autre ; les EHPAD doivent donc adapter leur offre afin de devenir accessibles au plus grand nombre dans les meilleures conditions financières possibles. Depuis plusieurs années, LNA Santé propose une offre d'accueil à prix modéré, à côté de notre offre historique : l'EHPAD Confort, accessible à l'ensemble de la population (tarif inférieur à 70 euros par jour et jusqu'à 25 % de places d'habilitation à l'aide sociale). Le niveau de prestations médicales et d'accompagnement est identique pour les deux gammes, seules les prestations hôtelières diffèrent tout en restant qualitatives.

3.3. UN GROUPE QUI S'IMPLIQUE POUR LE BIEN-ÊTRE DE SES PROFESSIONNELS



ENJEUX ASSOCIÉS

Conditions d'emploi et de travail, Diversité & lutte contre les discriminations (volet collaborateurs), Implication & développement des compétences, Bientraitance des patients/résidents & qualité des soins (symétrie des attentions), Eco-conception immobilière et cadre de vie (volet efficacité, bien-être), Qualité & gestion des risques.

L'organisation du système de santé français fait aujourd'hui l'objet d'une stratégie de transformation globale dans le cadre du plan « Ma santé 2022 ». L'un des axes prioritaires a pour objectif de « Repenser les métiers et la formation des professionnels de santé ».

Les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) sont également au cœur d'une concertation nationale inédite sur le grand âge et l'autonomie avec des enjeux particulièrement forts de questionnement des métiers et de leur valorisation.

Dans les secteurs sanitaire et médico-social, les conditions de travail sont complexes, souvent difficiles (contraintes physiques, risques infectieux, confrontation à la souffrance des patients et au décès des résidents, tensions avec les familles...) avec des horaires de travail qui s'articulent mal avec la vie personnelle et des emplois parfois précaires.

Dans ce contexte, et avec une évolution démographique qui annonce de nombreux départs en retraite dans les prochaines années, attirer et fidéliser des professionnels se confirme

comme un enjeu majeur pour LNA Santé. Le Groupe cherche à se différencier en :

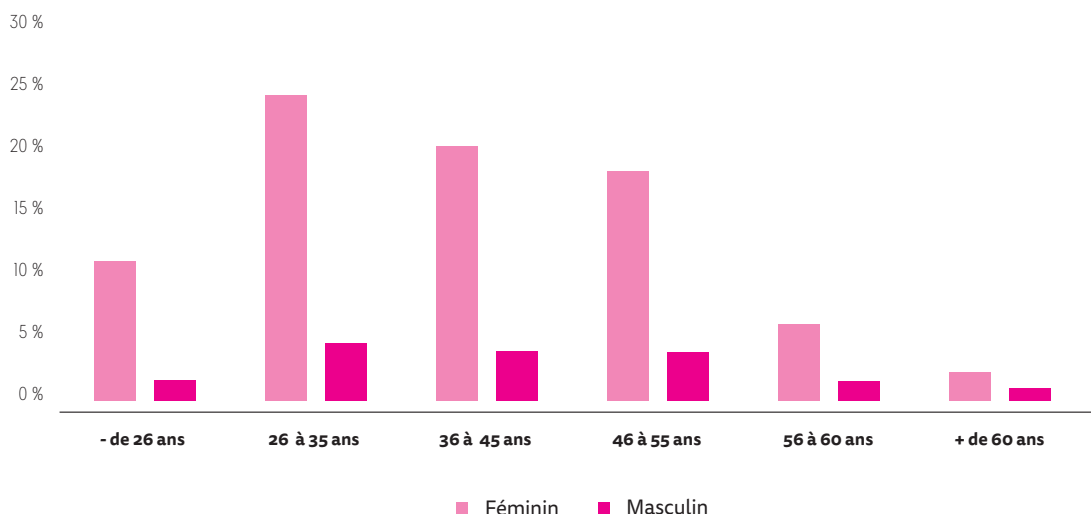
- ♦ misant sur l'implication et le développement de ses collaborateurs, favorisant leur professionnalisme, leur employabilité et leur mobilité interne pour subvenir aux besoins de compétences clés du Groupe ;
- ♦ mettant en œuvre une politique d'emploi et d'organisation du travail qui offre aux collaborateurs de meilleures conditions de travail, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, tout en assurant la sécurisation de leur trajectoire professionnelle.

Ainsi, à travers une politique RH ambitieuse, le Groupe a choisi de « Donner envie aux professionnels », premier axe stratégique de son projet Grandir ensemble 2022.

Un ensemble de convictions, de principes et d'actions sont cultivés et développés pour répondre à cette priorité qui fait directement écho à l'engagement RSE de LNA Santé en faveur du bien-être de ses professionnels.

3.3.1. Portrait des équipes et enjeux d'attractivité et de fidélisation

Région	Effectifs au 31/12/2018	Effectifs au 31/12/2017
Auvergne/Rhône-Alpes	346	318
Bretagne	475	478
Centre/Val-de-Loire	669	643
Hauts-de-France	253	238
Île-de-France	1 753	1 697
Normandie	121	122
Nouvelle-Aquitaine	360	337
Occitanie	134	136
Pays de la Loire	786	759
Provence-Alpes-Côte d'Azur	843	836
Sous-total France	5 740	5 564
Sous-total Belgique	462	459
TOTAL	6 202	6 023



	Féminin	Masculin	Total
Auvergne/Rhône-Alpes	4,5 %	1,0 %	5,6 %
Bretagne	6,6 %	1,1 %	7,7 %
Centre/Val-de-Loire	9,1 %	1,7 %	10,8 %
Hauts-de-France	3,5 %	0,6 %	4,1 %
Île-de-France	23,8 %	4,5 %	28,3 %
Normandie	1,7 %	0,2 %	2,0 %
Nouvelle-Aquitaine	5,2 %	0,6 %	5,8 %
Occitanie	1,8 %	0,3 %	2,2 %
Pays de la Loire	9,5 %	3,2 %	12,7 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	11,5 %	2,1 %	13,6 %
Sous-total France	77,2 %	15,3 %	92,6 %
Sous-total Belgique	6,0 %	1,5 %	7,4 %
TOTAL	83,2 %	16,8 %	100,0 %

Les établissements de LNA Santé, qu'ils soient EHPAD, clinique SSR, HAD, clinique psychiatrique, centre de santé ou siège sont des acteurs économiques locaux très ancrés, 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.

La très grande majorité des effectifs est située en France, particulièrement en région Ile de France et en région PACA. Le Groupe renforce également ses effectifs sur les autres territoires sur lesquels il est présent par une politique d'emploi active.

Parmi les professionnels, une population particulièrement jeune et majoritairement féminine. Ainsi, les femmes représentent 83,2 % des effectifs au 31 décembre 2018. Les moins de 26 ans représentent quant à eux 12,9 % et 3,4 % pour les plus de 60 ans.

Riche d'une centaine de métiers dans les filières soignantes, hôtelières, administratives et services techniques, le Groupe recherche en permanence du personnel qualifié, et ce dans un contexte de pénurie de personnel sur certaines fonctions (aides-soignants, kinésithérapeutes notamment) qui induit un turnover important de ces professionnels.

Recrutements en CDI (personnes physiques)	2018		2017	
Filière administratif et services techniques	137	11 %	155	13 %
Filière soignant	796	63 %	735	62 %
Filière hébergement et vie sociale	339	27 %	304	25 %
TOTAL	1 272	100 %	1 194	100 %

Fins de contrats - à l'initiative du Salarié	Démission	Dép. retraite	Fin PE
Filière administratif et services techniques	37	10	9
Filière soignant	392	39	76
Filière hébergement et vie sociale	121	11	29
Sous-totaux	550	60	114
TOTAL			724

Fins de contrats - à l'initiative de l'Employeur	Licenciement	Mise à la retraite	Fin PE
Filière administratif et services techniques	10		16
Filière soignant	109	1	60
Filière hébergement et vie sociale	92	1	34
Sous-totaux	211	2	110
TOTAL			323

1 128 sorties du périmètre sont comptabilisées sur l'exercice 2018 (dont 108 ruptures conventionnelles, 5 décès et 8 autres) ainsi que 1 175 transferts (mutations en interne incluant les fusions de sociétés).

Sur l'exercice 2017, il y a eu 1 128 sorties du périmètre ainsi que 195 transferts ; pour l'exercice 2018, le Groupe compte une création nette de 93 emplois.

3.3.2. Implication et développement des compétences

3.3.2.1. RENFORCER L'IMPLICATION

Une culture managériale collaborative

La culture managériale de LNA Santé contribue directement au bien-être des professionnels qui travaillent dans nos établissements.

Elle s'appuie sur des fondamentaux que sont :

- ♦ des principes de management responsables et humanistes en miroir des valeurs du Groupe ;
- ♦ un management de proximité, au cœur même du modèle d'établissement LNA Santé organisé en petites unités de vie ou de soin ;
- ♦ une méthodologie qui favorise l'agilité, l'implication et la prise d'initiative au plus près du terrain : le management visuel.

Les principes de management

L'ensemble des chefs de services et directions, tant en établissement qu'au siège, partage et transmet cinq principes de management structurants. Déclinaison des valeurs LNA Santé, ils sont autant de repères pour les équipes :

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.

Le management de proximité

L'organisation en unités est au cœur du fonctionnement des établissements du Groupe : unités de vie en EHPAD et MRS, unités de soins en cliniques SSR et unités de soins « virtuelles » en HAD du fait de la prise en charge à domicile.

Ce modèle permet ainsi de conserver une organisation à taille humaine, de 20 à 30 résidents accueillis par unité en EHPAD, une trentaine par spécialité en clinique, une quarantaine de patients en HAD.

Chaque unité dispose d'une équipe soignante dédiée et d'un responsable d'unité qui est l'interlocuteur quotidien des résidents/patients et des familles. Ce fonctionnement présente de nombreux avantages :

- ♦ une meilleure connaissance des résidents et patients pour un accompagnement plus personnalisé ;
- ♦ une plus grande présence auprès du résident et du patient grâce à la mutualisation de certains postes ;
- ♦ une plus grande réactivité vis-à-vis des sollicitations des familles et des aidants ;
- ♦ une plus forte cohésion d'équipe et une coordination avec les équipes et services transversaux (médical, paramédical, hôtelier, administratif), technique.

Le contact direct et quotidien du responsable d'unité avec son équipe lui permet de mettre en place un management plus participatif et plus agile car celui-ci est plus adapté aux besoins des professionnels. Le manager est accompagné grâce à des formations afin de mieux appréhender son rôle : c'est le cas des Maîtres et Maîtresses de Maison Soignants, responsable des unités de vie en EHPAD. Ces professionnels suivent un cursus de formation dispensé par LNA Formation et matérialisé par un diplôme interne.

Le management visuel

« Être plus agile », c'est le nom d'un des six axes de Grandir ensemble 2022 et un enjeu clé dans la culture managériale du Groupe.

Ainsi, depuis 2017, l'équipe RH accompagne le déploiement du management visuel au sein des établissements. Plusieurs

membres de l'équipe et en particulier les RRH opérationnels ont été formés à la méthodologie. Ils viennent travailler directement avec les professionnels durant deux à trois jours.

Le management visuel doit permettre d'animer les équipes autour de trois fondamentaux :

- ◆ des rituels d'échange courts et fréquents facilitant la prise de parole de chacun ;
- ◆ des supports lisibles et simples favorisant le pilotage des actions et prises de décisions ;
- ◆ une posture managériale collaborative qui favorise l'implication.

Objectif : que chacun puisse être acteur de la vie de son équipe et de l'établissement.

14 établissements ont déjà été accompagnés et d'autres ont pu commencer à l'expérimenter.



TÉMOIGNAGE

« Nous avons mis en place un rituel d'échanges courts mais fréquents avec mes 3 équipes : cuisine, service et plonge. On y évoque les réussites mais aussi les « petits cailloux » ou tracas du quotidien pour les résoudre nous-mêmes. Le tableau et les post-it permettent de les partager et de suivre ensemble leur évolution.

J'ai constaté une nette amélioration de la communication interne et de l'écoute mutuelle. Chacun est libre de s'exprimer par écrit sur le tableau puis oralement en réunion autour du support visuel. Nous nous responsabilisons donc tous sur les axes de progrès à trouver ensemble. On ne peut plus ni occulter ni oublier un dysfonctionnement ou une suggestion émise par quelqu'un de l'équipe. »

Eric, Chef de cuisine, Secteur sanitaire



Une politique de rémunération qui valorise l'implication

Le projet stratégique Grandir Ensemble 2022, fil conducteur pour cinq ans, doit permettre de mieux comprendre où va l'entreprise et comment y contribuer. La dynamique de la politique de rémunération chez LNA Santé depuis de nombreuses années valorise l'implication de chacun et le travail du collectif pour donner envie aux professionnels.

Les dispositifs d'épargne salariale (intéressement et participation) permettent chaque année de rétribuer la contribution et les efforts fournis par les équipes. Les différents accords encadrant le dispositif d'intéressement couvrent ainsi 94 % des effectifs du Groupe.

Les plans d'épargne proposent une offre de placement diversifiée permettant au collaborateur de se constituer une épargne à moyen ou long terme.

L'épargne salariale est également le moyen d'associer une grande partie des professionnels à assurer la pérennité du Groupe via les fonds Nobelia (actions cotées LNA Santé). Ainsi, en 2018, les fonds d'entreprise représentaient 46 % des placements.

Par ailleurs, un pacte d'actionnaires de LNA Santé a été créé en 2011 et s'est depuis élargi. Nobilise réunit aujourd'hui 84 managers

aux côtés des dirigeants mandataires sociaux dans un schéma de gouvernance plus participatif. Cette association étroite des collaborateurs au capital participe à l'indépendance du Groupe.

Les dispositifs de rémunération collectifs et individuels incarnent la volonté du Groupe de développer les compétences et les qualités de chaque professionnel. Les possibilités d'évolution sont multiples : changer de métier, devenir formateur ou référent, évoluer vers un poste de management, participer à des chantiers transversaux.

Il est à noter que le salaire médian pour 2018 s'élève à 1 909 euros (2017 : 1 877 euros et 2016 : 1 863 euros).

Un projet d'entreprise partagé et inclusif

L'esprit d'initiative, l'engagement et la culture de l'innovation permanente sont dans l'ADN même du Groupe. Au quotidien, dans son établissement, chacun est ainsi encouragé à partager son expertise mais aussi ses idées et projets.

Cet état d'esprit est également très présent dans le projet d'entreprise.

En fin d'année 2017, LNA Santé a souhaité faire le bilan de son premier projet stratégique en y associant l'ensemble des

collaborateurs. Objectif : que chacun puisse partager ses constats et ses propositions pour la suite.

Cette démarche inclusive a contribué à la construction du projet stratégique pour la période 2017-2022. Elle a également permis d'identifier quelles étaient les attentes des équipes et comment faire vivre ce projet dans la durée.

Aujourd'hui, le développement des synergies entre les établissements est particulièrement central dans le projet Grandir Ensemble 2022. Il contribue un peu différemment à renforcer l'implication des équipes et le sentiment d'appartenance au Groupe LNA Santé.

Parmi les actions marquantes :

- ◆ le programme d'immersion du siège à la rencontre des établissements ;
- ◆ la première édition du Trophée Grandir Ensemble 2022 qui permet de rendre visibles et de valoriser les expertises et projets innovants menés dans les établissements ;
- ◆ le Tournoi de foot LNA Santé, l'occasion de découvrir le Groupe, rencontrer des collègues de tous horizons, illustrer, la diversité de nos métiers et talents d'une manière un peu décalée.



FOCUS SUR LE PROGRAMME D'IMMERSION

Début 2017, le Groupe a lancé un programme d'immersion.

Tous les professionnels du siège, par groupe de 4 ou 5 de services différents vont passer une journée sur le terrain en établissement.

Objectif : Mieux se connaître, pour mieux comprendre les besoins comme les contraintes de chacun et encore mieux travailler ensemble.

Depuis début 2017 :

- ◆ nombre d'établissements visités : 21 ;
- ◆ nombre de collaborateurs partis en immersion : 79.

Exemple de témoignage « *Excellent accueil de l'équipe pluridisciplinaire, qui a eu à cœur de nous révéler ses fonctions et ses missions. Cette immersion nous a permis de **découvrir le cœur de métier de l'HAD** et par ailleurs de tisser des liens plus forts avec nos collègues.* »



FOCUS SUR LE TROPHÉE GRANDIR ENSEMBLE 2022

Le Trophée Grandir Ensemble 2022 a vocation à récompenser les initiatives les plus remarquables mises en œuvre par les établissements au cours de l'année 2018.

Présidé par un jury composé de personnalités du secteur de la santé, ce trophée symbolise la reconnaissance du groupe du travail fourni par les équipes, traduit l'attention portée à l'esprit d'initiative au sein du Groupe, crée une émulation autour des axes stratégiques du Groupe, et facilite le partage de bonnes pratiques entre établissements.

Résultat du Trophée :

Pour cette première édition, 33 dossiers ont été déposés. Le jury associant collaborateurs et personnalités du monde de la Santé a récompensé les équipes en fonction de la dynamique collective qu'il avait su créer, de sa contribution aux différents axes du projet stratégique du Groupe et de sa pertinence dans le cadre des engagements RSE du Groupe.

Pourquoi ?

- ◆ pour valoriser l'investissement des équipes et soutenir dans la durée la motivation et l'implication de tous ;
- ◆ pour donner de la visibilité à votre action en interne et en externe et partager les bonnes pratiques ;
- ◆ pour encourager la concrétisation de nouveaux projets ;
- ◆ pour illustrer et rendre contact GE 2022.

Cette première édition a permis de valoriser en 1^{er} Prix l'Établissement du Parc Saint-Charles situé à Chartres – 28 pour sa démarche palliative.

Cette démarche a pour but de prendre en charge l'intégralité des besoins du résident (soins, douleur, nursing, accompagnement psychologique et spirituel, nutrition...), mais aussi d'intégrer les besoins de la famille et du personnel lors de l'accompagnement du résident à la fin de vie.

Cette démarche a pour but notamment de donner sens à ce que vivent les salariés et ainsi d'améliorer la qualité de vie au travail. Une vraie démarche éthique qui permet de « prendre soin » jusqu'au bout.



FOCUS SUR LE TOURNOI DE FOOT LNA SANTÉ AU STADE DE LA BEAUJOIRE

- ◆ 120 collaborateurs sur le terrain (40 % de femmes et 60 % d'hommes)
- ◆ 48 établissements et plus de 40 métiers représentés
- ◆ 100 % participatif, 100 % fait maison, 100 % bonne humeur.
- ◆ Une organisation intégralement internalisée suivant une méthodologie à la fois participative, agile et plurimétier.

Pourquoi ?

- ◆ Pour faire partager aux équipes un moment fédérateur en mixant tous les secteurs d'activités, tous les métiers, tous les niveaux hiérarchiques et en visant particulièrement les collaborateurs qui n'ont habituellement pas l'occasion de se déplacer. « Une journée où le sport fait le jeu du collectif et met tout le monde au même niveau. Pour l'anecdote, certains ont réalisé après coup avoir joué avec le directeur général ».

- ◆ Pour rendre encore plus concret le partenariat du Groupe avec le FC Nantes, un sponsoring lancé en 2017 et qui permet déjà, lors des matchs du FC Nantes, d'attribuer des places gratuites aux collaborateurs des établissements situés à proximité du stade d'accueil.



Une communication qui se développe

Le Groupe se développant, et les enjeux d'attractivité et de fidélisation étant particulièrement forts dans le secteur, la communication en direction et au sein des équipes apparaît comme un levier majeur pour renforcer leur implication.

LNA Santé souhaite ainsi privilégier des échanges sincères et directs qui permettent à chacun de mieux comprendre où va l'entreprise, comment elle y va et de quelle manière chacun peut y contribuer.

Différents supports sont également utilisés pour partager la culture et le projet d'entreprise commun et relayer les multiples initiatives des établissements : des rencontres, des vidéos, des supports numériques, des affiches, des journaux...

Cette communication se veut simple, porteuse de sens, incarnée, authentique, inclusive et valorisante mais aussi responsable en sollicitant des prestataires de filières solidaires dès que cela est possible.

Le réseau social d'entreprise mis en place au sein du Groupe permet aussi de partager largement les actualités des établissements et d'animer une communauté LNA Santé.

3.3.2.2. DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Une politique de formation ambitieuse

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.

1. LNA Formation, une école interne dynamique

Depuis plus de 10 ans (création en 2006), l'école interne LNA FORMATION est le partenaire privilégié des établissements dans le développement des compétences et l'appropriation des valeurs portées par le Groupe.

L'école LNA FORMATION s'appuie essentiellement sur un réseau de formateurs internes exerçant leur métier au sein des établissements du Groupe. Ce sont aujourd'hui 58 collaborateurs reconnus pour leur compétence et leur sens de la pédagogie qui transmettent ainsi leur savoir et leur technique sur des thématiques très variées.

En confiant la construction des modules et leur animation à ces professionnels formateurs, l'école peut valoriser leur expertise, s'adapter précisément aux besoins des métiers du Groupe mais aussi assurer une vraie cohérence entre la culture d'entreprise LNA Santé et les savoirs transmis en formation.

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.





FOCUS SUR QUELQUES MODULES DE FORMATION

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 – textures modifiées, ennéagramme, management, IDEC, maître de maison soignant, psychologue, animation, responsable ASH, comptabilité, ressources humaines, etc.

Le parcours diplômant de maître(sse) de maison soignant(e)

Le catalogue LNA Formation comporte également des formations « métiers ». Exemple : le parcours de maître(sse) de maison soignant(e), créé pour accompagner l'aide-soignant(e) ou l'accompagnant éducatif et social qui évolue sur ce poste central au sein des EHPAD LNA Santé.

Articulée autour de quatre modules, cette formation se déroule sur près de 100 heures et leur permet d'acquérir des compétences élargies en animation et management. Le parcours s'achève par la remise d'un diplôme interne au cours d'une cérémonie interétablissements qui valorise l'implication de ces professionnels.

L'offre de formation managériale

Pour ancrer sa culture managériale, LNA Santé a développé un programme de formation destiné à tous les managers : directeurs comme chefs de services de proximité.

La valeur ajoutée de ce parcours réside dans la complémentarité des outils proposés, son animation en mode pluridisciplinaire (regroupant différentes fonctions managériales, des établissements et du siège) et la programmation de modules séquentiels permettant une progression sur 6 à 12 mois.

Ces parcours contribuent aussi 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.

L'e-learning, une technique innovante et complémentaire

Depuis 2017, l'école propose également des formations en e-learning. Cette nouvelle solution s'inscrit en complément des formations présentielles, notamment pour accompagner l'intégration des collaborateurs, faciliter la prise en main des outils ou encore apporter un premier niveau de sensibilisation directement sur le poste de travail.

Les avantages ?

- ◆ des thématiques très variées et dont l'offre s'enrichit progressivement ;
- ◆ un format ludique, concret et facile d'utilisation s'appuyant sur des vidéos réalisées par les professionnels eux-mêmes ;
- ◆ des modules qui permettent de se former seul mais aussi en équipe dans le cadre de séances de visionnage collectives ;
- ◆ un levier de développement des compétences qui limite les contraintes de déplacement.

2. Un dialogue métier, levier de développement des compétences

Les compétences se développent et se transmettent aussi à travers les journées métiers qui renforcent également les synergies interétablissement à l'instar des immersions ou des temps forts Groupe.

Ces rencontres organisées tout au long de l'année permettent aux professionnels de se rencontrer autour de thématiques communes, de prendre du recul et de bénéficier de temps de formation dans un dialogue « métier ». Elles sont également des leviers précieux pour renforcer la motivation et le sentiment d'appartenance au Groupe.

Si l'initiative est ancienne, les thématiques continuent de s'élargir.

En 2018, 25 journées métiers ont été organisées (14 pour le secteur médico-social et 11 pour le secteur sanitaire). Le périmètre des journées sanitaires s'est largement étendu (cadres de rééducation, médecins coordonnateurs, direction des soins infirmiers...) et de nouvelles journées ont été créées comme celle de l'hôtellerie.

Des journées thématiques ont également été créées pour réunir des professionnels identifiés dans leur établissement comme référents d'une thématique spécifique : les journées des Infirmières référentes en matière de nutrition, de soins palliatifs, d'hygiène et de plaies et cicatrisation.



TÉMOIGNAGE

Richard, chef de cuisine à la Résidence du Parc de la Plesse et chef référent :

« Chaque chef rencontre des problématiques différentes, ce dont nous avons échangé ensemble. En tant que chef référent, tout comme mes homologues, j'ai pu discuter avec les chefs de mon périmètre et faire émerger des idées de projets à mettre en place prochainement. L'intervention de François Berger (président de la société Nutri-Culture) a particulièrement intéressé. En parlant de cette édition, certains chefs ont évoqué leur « meilleur séminaire » ! »

Le nombre de stagiaires partis en formation s'est établi à **2 790** en 2018 et le nombre d'heures de formation suivies est de **48 983** heures.

3.3.3. Qualité de vie et santé au travail

La mission de LNA Santé « Soigner et prendre soin » et la culture de la bientraitance qui animent le Groupe prennent également tout leur sens à l'égard des équipes de nos établissements. C'est le sens que nous donnons à notre engagement en faveur de la qualité de vie au travail.

Plusieurs accords collectifs sont en cours d'application afin de structurer et formaliser une démarche ambitieuse pour les prochaines années en s'appuyant sur des principes et des actions commun(e)s tout en laissant l'autonomie nécessaire aux établissements pour s'approprier localement cette démarche.

Travailler au sein d'un établissement LNA Santé, c'est avant tout partager une culture d'entreprise qui favorise la prise d'initiative, les relations de qualité et de proximité entre collègues et les échanges entre professionnels (cf. partie s/ l'implication et le développement des compétences).

Le Groupe est également soucieux de :

- ◆ concilier au mieux qualité, continuité de la prise en charge et bien-être de ses professionnels dans l'Organisation du travail des équipes ;
- ◆ offrir un environnement de travail de qualité, doté de moyens techniques innovants et mettre la santé des collaborateurs au cœur des priorités

1. Une organisation du travail équilibrée

Dans un secteur impliquant une présence sept jours sur sept, 24 heures sur 24 afin d'assurer la continuité de l'accompagnement des résidents et des patients, l'organisation du travail est un des leviers majeurs de la qualité de vie au travail des professionnels de LNA Santé.

Les différents types de plannings organisent le travail en journées de 7 heures ou 10 heures. L'objectif est de concilier et d'équilibrer au mieux la réglementation, les besoins du résident ou du patient afin d'assurer la qualité de leur prise en charge et des rythmes de travail soucieux du bien-être des collaborateurs.

Ce travail de construction ou d'évolution des plannings repose sur plusieurs outils :

- ◆ une grille d'autodiagnostic rappelant les principes communs au Groupe ainsi que les bonnes pratiques conseillées pour analyser l'existant ;
- ◆ un outil d'aide de conception de plannings repartant de la couverture des besoins propres à l'établissement ;
- ◆ un accompagnement possible des responsables ressources humaines opérationnels.

Les besoins des établissements et les attentes des équipes évoluant en permanence, un travail est en cours de réalisation afin de préciser les principes Groupe en matière d'organisation du travail.

L'attractivité des plannings proposés au sein de nos établissements repose également sur une limitation du recours au temps partiel :

Effectifs Temps	31/12/2018		31/12/2017	
Temps plein	4 509	72,7 %	4 321	71,7 %
Temps partiel	1 693	27,3 %	1 702	28,3 %
TOTAL	6 202	100,0 %	6 023	100,0 %

La continuité de l'accompagnement des personnes accueillies au sein des établissements du Groupe nécessite par ailleurs un recours significatif aux contrats à durée déterminée. En effet, lors

d'absences des titulaires pour des raisons diverses (congés payés, maladie, accident de travail, maternité, autres...), le remplacement s'avère indispensable.

Ainsi, les CDD représentent 14,6 % des effectifs :

Effectifs Contrats	31/12/2018		31/12/2017	
CDD	908	14,6 %	814	13,5 %
CDI	5 264	84,9 %	5 175	85,9 %
Contrats spécifiques	30	0,5 %	34	0,6 %
TOTAL	6 202	100,0 %	6 023	100,0 %

Afin d'assurer les remplacements, les établissements ont en outre eu recours au personnel intérimaire sur l'année 2018. Cela représente un total de 28 389 heures.

La mise en place d'organisations du travail qui tient compte des paramètres précédemment évoqués contribue aussi à maîtriser l'absentéisme, ce qui répond :

- ◆ à un enjeu de santé et d'employabilité pour les collaborateurs ;
- ◆ à un enjeu de performance économique, sociale et organisationnelle pour l'ensemble du Groupe.

Le taux d'absentéisme restreint correspond aux heures d'absence (maladie, accidents du travail, mi-temps thérapeutiques, maladies professionnelles et absences injustifiées) rapportées aux heures théoriquement travaillées sur une période donnée. Le calcul est réalisé sur les effectifs en CDI et en CDD. Le taux d'absentéisme restreint au sein de LNA Santé est de 8,56 % en 2018 contre 8,72 % en 2017.

Toutefois, cette maîtrise de l'absentéisme réside plus largement dans l'ensemble des actions de prévention menées par LNA Santé vis-à-vis des professionnels.

2. Une attention particulière à la santé

Porter une attention particulière à la santé de ses professionnels est d'autant plus cohérent pour un Groupe dont le cœur de métier est le soin et le prendre soin.

L'ensemble des collaborateurs bénéficie aujourd'hui d'un régime de mutuelle et de prévoyance. Les garanties offertes sont régulièrement discutées dans le cadre du dialogue social afin de coller au mieux aux besoins des équipes.

En 2018, le Groupe a également souhaité déployer deux nouveaux services qui contribuent très concrètement à accompagner les collaborateurs :

Médaviz

Chaque professionnel mais aussi son entourage peuvent accéder gratuitement à une plate-forme d'appel. Pour obtenir un avis médical gratuit, anonyme, instantané, 7 j/7 et 24 h/24. Différentes spécialités peuvent être contactées (médecins généralistes et spécialistes, sages-femmes, psychologues) et par défaut un généraliste est toujours joignable.

Ce service peut ainsi permettre d'être rassuré sur une question médicale, d'éviter un rendez-vous inutile ou simplement d'être orienté en cas de doute.

Prémanys

Le Groupe peut également proposer une prestation de « bilan professionnel » aux collaborateurs en arrêt maladie de longue durée ou récurrents qui souhaitent retravailler mais se posent des questions sur leur capacité à reprendre leur poste ou qui

souhaitent entamer une reconversion professionnelle et être accompagnés dans cette démarche.

En pratique ce bilan prend la forme d'entretiens physiques ou à distance avec un conseiller pour un volume global de 10 h d'accompagnement sur une période de 3 mois.

Quels sont les objectifs du bilan professionnel ?

- ◆ remettre le collaborateur dans une dynamique de retour à l'emploi ;
- ◆ l'aider dans l'identification de ses compétences ;
- ◆ définir les étapes du parcours à mettre en place pour accéder à l'emploi souhaité, au sein de LNA Santé ou à l'extérieur ;
- ◆ permettre l'accès à l'information sur les différentes aides possibles, formations... ;
- ◆ élaborer un plan d'action vers le retour à l'emploi.

Autre exemple de l'attention portée à la santé des collaborateurs et de leurs proches : le dispositif de don de jours de repos mis en place en 2017 sur le périmètre des EHPAD et de LNA ES. Il permet également à un collaborateur dont l'enfant est gravement malade de bénéficier d'un geste de soutien de ses collègues pour passer du temps à son chevet. Le Groupe encourage cet élan de solidarité en offrant également un jour de repos supplémentaire chaque fois qu'un appel au don est initié.

3. Une culture de prévention des risques professionnels

La Prévention des Risques Professionnels est, depuis longtemps, une préoccupation majeure du Groupe. Les actions sur ces thématiques sont d'autant plus importantes que le secteur d'activité de l'aide et du soin à la personne connaît ces dernières années une forte augmentation de sa sinistralité en matière d'accident du travail.

Les professionnels y sont particulièrement exposés aux risques liés à l'activité physique, la manutention des personnes et des charges représentant plus de la moitié des accidents du travail recensés.

La démarche de LNA Santé est pilotée par une référente risques professionnels et portée par un encadrement pluridisciplinaire (DG, DRH, DMQR, DPMS, Immobilier...) et en lien avec les instances représentatives du personnel.

Elle se traduit notamment par :

- ◆ le déploiement du dispositif de formation interne axé sur la Prévention des Risques liés à l'Activité Physique (PRAP) ;
- ◆ des tests d'outils et de matériel innovants en COPIL innovation (comité pilote) ;
- ◆ un accompagnement privilégié des établissements en matière de risques psychosociaux.



En 2018, les accidents de travail et les maladies professionnelles ayant donné lieu à un arrêt de travail représentent 12 011 journées calendaires. Cela représente un taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt et des maladies professionnelles de 52,87 pour un million d'heures travaillées (contre 65,40 en 2017) et un taux de gravité de 1,32 jour d'arrêts pour mille heures travaillées (contre 3 en 2017).

La formation PRAP

« Parce que les collaborateurs sont les meilleurs acteurs de leur propre prévention »

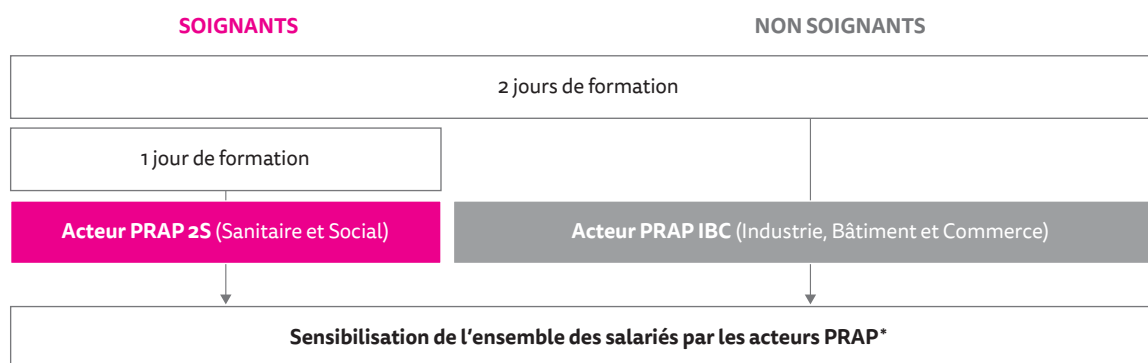
Depuis 2014, l'école LNA Formation propose aux collaborateurs de se former à la Prévention des Risques liés à l'Activité Physique.

La démarche s'appuie sur un réseau de formateurs internes (eux-mêmes formés par l'Institut National de Recherche et de Sécurité) qui forment des acteurs PRAP au sein des établissements.

Sensibilisé sur les risques liés à son activité ou à son métier, l'acteur PRAP est en capacité d'analyser sa situation de travail, d'adopter et proposer des bonnes pratiques. Il a également en charge de déployer une sensibilisation auprès de ses collègues. Il contribue ainsi directement à la suppression ou à la réduction des risques. Un module e-learning est également disponible.

Pour la première fois en 2018, les acteurs PRAP ont été réunis à Nantes dans le cadre d'une journée métier. 25 établissements y étaient représentés et une douzaine de fonctions venues de l'ensemble de nos activités EHPAD, SSR, PSY, HAD.

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 PRAP c'est aussi...

« Se remettre en question sur notre travail et apprendre des techniques innovantes et plus douces souvent différentes de celles enseignées à l'école. »

« De meilleurs réflexes et des astuces pour analyser les risques qui nous entourent. »

« Un temps d'échange et d'interaction qui apporte beaucoup. Même si on fait des métiers différents on se retrouve sur beaucoup de sujets. »

Des tests d'outils innovants en COPIL innovation

La mise à disposition d'un certain nombre d'outils d'aide à la manutention fait partie intégrante de la prévention des risques, notamment liés à l'activité physique. Afin d'explorer d'autres solutions, le COPIL innovation pluridisciplinaire du Groupe teste de nouveaux outils.

C'est le cas de la Chaise Relevante Raizer®, qui relève quelqu'un d'une chute jusqu'à une position assise. Elle permet à la personne ayant chuté d'être relevée en toute sécurité et à celui l'ayant aidé de minimiser son effort tout en utilisant un matériel plus léger, facilement déplaçable et manipulable.

Un projet a également été initié en 2018 pour concevoir un exosquelette, afin de soulager et réduire les postures pénibles du professionnel et les troubles musculo-squelettiques associés tout en contribuant à l'amélioration de la prise en soin du résident ou du patient.

La prévention des risques psychosociaux

Les valeurs, les principes de management et plus largement la démarche bientraitance du Groupe tournée vers tous ceux qui

font la vie d'un établissement sont autant de repères et d'outils pour prévenir les risques psychosociaux.

Dans le cadre de sa démarche en faveur de la Qualité de Vie au Travail, le Groupe a également souhaité réaffirmer que le harcèlement est reconnu comme un comportement inacceptable devant faire l'objet d'une veille et d'une écoute permanente.

En 2018, des modes opératoires ont été mis à disposition des directeurs pour garantir une meilleure réactivité et homogénéité et garantir la prise en compte de chaque situation sans *a priori* ni préjugé et avec le souci de l'objectivité.

Afin de faire face à d'éventuels événements graves, exceptionnels et potentiellement traumatiques pour les collaborateurs, la direction s'appuie également sur un organisme externe d'accompagnement psychologique.

L'objectif est de permettre l'accès à un service spécifique d'aide psychologique extérieur. Cet accompagnement peut prendre la forme, en fonction de la situation, d'un entretien téléphonique, d'une intervention sur site avec constitution de groupes de parole ou d'entretiens individuels en face à face. L'encadrement peut également recevoir des conseils sur les points de vigilance à prendre en compte.

3.3.4. Ouverture et diversité

La force des équipes chez LNA Santé, c'est une grande **diversité** (des métiers, des expertises, des régions, des origines...) rassemblée autour d'un objectif **commun** (soigner et prendre soin) et de valeurs **partagées** (respect, confiance, sens du service, engagement, esprit d'initiative).

Le Groupe souhaite créer les conditions de la rencontre, de l'ouverture, de la mixité : journées métiers, formations, rencontres interétablissements, accueil de stagiaires, partenariats multiples... La diversité expérimentée au quotidien par l'ensemble des professionnels est un moyen de continuer à partager une culture commune dans une entreprise qui grandit. Cette diversité s'exprime à travers différents axes d'actions du Groupe :

1. Assurer les principes de non-discrimination et de neutralité

Afin de favoriser la pérennité du vivre ensemble au sein de chaque établissement, LNA Santé assure son engagement sur les principes fondamentaux de non-discrimination et de neutralité, vis-à-vis des candidats à un emploi et des collaborateurs tout au long de l'exécution de leurs fonctions.

La non-discrimination à l'intérieur des établissements qui forment un creuset de différences diverses (économiques, sociales, de culture, d'éducation, d'origine, de religion...) constitue également un enjeu à adresser entre les collaborateurs mais surtout des clients envers les collaborateurs. Quand les barrières sont effacées par des maladies de type Alzheimer, le respect dû aux collaborateurs peut être mis à l'épreuve, en laissant apparaître du racisme notamment.

2. Mieux équilibrer la représentation entre hommes et femmes

Au regard du secteur d'activité, les effectifs de LNA Santé sont caractérisés par une forte féminisation (83,20 % des effectifs – cf. portrait des équipes). Dans l'objectif de créer les conditions de

mixité des équipes, le travail du Groupe porte plus particulièrement sur un rééquilibrage entre la part des hommes et des femmes dans les effectifs.

3. Se mobiliser pour l'emploi des travailleurs en situation de handicap

Le projet stratégique du Groupe à cinq ans s'attache à donner envie à tous les professionnels. C'est pourquoi LNA Santé s'engage en 2018 plus fortement sur l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

Afin d'élaborer un plan d'actions adapté aux problématiques du Groupe, un diagnostic extérieur en lien avec l'AGEFIPH (association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) a été lancé en 2018. La démarche vise en outre à mieux valoriser les initiatives d'établissements en matière de handicap.

30 contrats avec des sous-traitants type Établissements Services d'Aide par le Travail ont été mis en place dans 26 établissements du Groupe pour un montant total d'environ 229 400 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).

4. Renforcer les liens avec les écoles

Les enjeux forts d'attractivité des métiers au cœur de l'activité des établissements du Groupe rendent indispensable un renforcement des liens avec les écoles. L'accueil de stagiaires, l'accompagnement de collaborateurs dans l'obtention d'un diplôme, ou encore le recours régulier à l'apprentissage et à la professionnalisation sont autant d'axes sur lesquels LNA Santé souhaite s'engager davantage.



TÉMOIGNAGE

Accueil d'un salarié d'ESAT pendant six mois au sein de la résidence Ger'Home à Courbevoie

Moussa CISSE, salarié de l'ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail) CAP'DEVANT, a été accueilli témoigne « j'avais des craintes car c'était ma première expérience professionnelle en dehors de l'ESAT. Mon arrivée a été bien préparée et j'ai appris beaucoup de choses ».

« L'impact a été important sur les autres résidents de l'ESAT », souligne Frédéric BAERT, son responsable d'atelier. « Cela a donné envie aux autres de venir travailler en entreprise, de sortir à l'extérieur, d'avoir une considération ».

L'accueil d'un salarié d'ESAT a été une expérience positive pour l'établissement. Sa directrice, Murielle GAMI, témoigne : « Les quelques outils d'aménagement du poste ont beaucoup facilité l'intégration de Moussa. Les idées reçues ont vite été balayées ; cette expérience a permis aux équipes de s'ouvrir à la diversité ».

3.3.5. Dialogue social et représentation du personnel

DES NÉGOCIATIONS RÉGULIÈRES ET CONSTRUCTIVES

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.

De nombreux accords collectifs d'actions ont été signés au cours des dernières années sur le périmètre médico-social structuré en UES (unité économique et sociale) comme sur le périmètre sanitaire.

Le statut collectif dont bénéficient les équipes s'appuie ainsi sur un ensemble d'accords qui sont progressivement négociés au sein des Sociétés du Groupe en fonction de la représentation du personnel dont elles sont dotées, de leur antériorité dans le Groupe et de leurs éventuelles spécificités :

- ◆ un accord social cadre ou un accord relatif au temps de travail qui encadre l'organisation de l'activité ;

- ◆ un ensemble d'accord ou plan en matière d'épargne salariale : participation, intéressement et plan d'épargne ;
- ◆ un accord ou plan d'action en faveur de la Qualité de Vie au travail et de la diversité incluant la dimension relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- ◆ un accord organisant la représentation du personnel au sein de l'entité.

Des négociations annuelles obligatoires (NAO) sont également engagées tous les ans dans les sociétés dotées de délégués syndicaux. Ce temps privilégié du dialogue social permet de définir les mesures sociales de l'année.



FOCUS

Au cours de l'année 2018, les négociations engagées sur les différents périmètres du Groupe ont abouti à la signature de quinze (15) accords collectifs ou avenants :

◆ quatre accords de négociation annuelle obligatoire :

- ◆ accord relatif à la Négociation Annuelle Obligatoire de l'UES LNA Santé du 5 mars 2018,
- ◆ accord relatif à la Négociation Annuelle Obligatoire de la SAS LNA ES du 8 mars 2018,
- ◆ accord relatif à la Négociation Annuelle Obligatoire de la Clinique de Bazincourt du 13 avril 2018,
- ◆ accord relatif à la Négociation Annuelle Obligatoire du pôle médical d'Ennery du 5 avril 2018 ;

◆ quatre accords ou avenants en matière d'intéressement :

- ◆ accord d'intéressement 2018-2020 de l'UES LNA Santé du 10 avril 2018,
- ◆ accord d'intéressement 2018-2020 du pôle médical d'Ennery du 5 avril 2018,
- ◆ accord d'intéressement 2018-2020 du Centre de Réadaptation du Moulin Vert du 29 juin 2018 et l'avenant n° 1 du 29 novembre 2018,
- ◆ avenant n° 2 à l'accord d'intéressement 2016-2018 de la SAS LNA ES du 29 mars 2018,
- ◆ avenant n° 2 à l'accord d'intéressement 2016-2018 de la Clinique de Bazincourt du 16 avril 2018 ;

◆ deux accords ou avenants portant sur le statut social :

- ◆ accord portant le statut social du Centre de Réadaptation du Moulin Vert du 29 novembre 2018,
- ◆ deux avenants (n° 2 et 3) à l'accord collectif portant le statut social de la SAS LNA ES des 11 janvier et 5 avril 2018 ;

◆ deux accords de dialogue social :

- ◆ accord relatif à l'organisation élue du personnel au sein de l'UES LNA Santé du 13 novembre 2018,
- ◆ accord relatif à l'organisation élue du personnel au sein de la SAS LNA ES du 8 mars 2018 ;

◆ un accord d'accompagnement à la mobilité :

- ◆ accord d'accompagnement à la mobilité de la Clinique de Kerléna du 4 décembre 2018.

REPRÉSENTATION DU PERSONNEL

Instances représentatives

Pour LNA Santé, 2018 est une année charnière en matière de représentation du personnel. Jusqu'alors, l'ensemble des établissements français bénéficiaient d'une représentation du personnel articulée autour des instances traditionnelles, en fonction de leur effectif et des éventuels regroupements.

Elles étaient ainsi dotées de DP (délégués du personnel), de CHSCT (comité d'hygiène sécurité et conditions de travail), de CE (comité d'entreprise) avec la représentation suivante sur les périmètres les plus larges :

- ◆ EHPAD français du Groupe regroupés au sein d'une UES (unité économique et sociale) représentés par un comité d'entreprise commun et des DP et CHSCT en établissement ;
- ◆ Établissements du secteur sanitaire (SSR, Clinique psychiatrique et HAD) appartenant à la société LNA ES représentés des DP, un CHSCT et un comité d'établissement sur chaque site ainsi que par un comité central d'entreprise (CCE) émanation des comités d'établissement.

Deux accords négociés et signés au cours de l'année 2018 viennent modifier très largement cette organisation. Ils s'inscrivent dans le nouveau cadre réglementaire de la représentation du personnel issu des ordonnances du 22 septembre 2017.

Le Groupe a en effet souhaité se saisir de cette évolution réglementaire pour repenser et négocier une organisation du dialogue social encore plus cohérente avec des notions clés de la culture d'entreprise de LNA Santé : la subsidiarité, la proximité, l'agilité et l'activité au cœur.

Différents niveaux de dialogue social ont ainsi été définis :

- ◆ le dialogue social de proximité qui s'appuie sur des représentants de proximité dans chaque établissement ;
- ◆ le dialogue social d'activité qui au niveau de l'activité ou de l'unité économique et sociale (UES) : le comité social et économique permet un dialogue sur l'activité, son évolution, son organisation ;
- ◆ le dialogue social avec le comité social et économique central uniquement pour la société LNA ES qui réunit plusieurs établissements aux activités différentes du secteur sanitaire.

L'articulation entre ces niveaux de dialogue social suit une logique de subsidiarité ce qui signifie que, sous réserve des informations et consultations relevant de la compétence d'une instance spécifique en application de la réglementation, les sujets sont d'abord évoqués et traités au plus près du terrain.

Cette nouvelle organisation accorde également une place particulière à la prévention des risques professionnels. Elle confie cette thématique aux représentants de proximité pour ce qui concerne les risques locaux tandis que les CSSCT (commission santé sécurité et conditions de travail) mises en place dans les CSE de plus de 300 collaborateurs contribuent à enrichir et diffuser la démarche sur l'ensemble du périmètre dans une logique d'amélioration continue.

En 2018, plusieurs élections ont été organisées selon ce nouveau modèle sur le secteur sanitaire. L'ensemble des établissements du Groupe organisera ses élections avant la fin 2019 et notamment l'UES du secteur médico-social dès le printemps.

Représentation au conseil d'administration

Le conseil d'administration de la SA LNA Santé compte aujourd'hui 4 membres issus des instances représentatives qui participent aux réunions avec voix consultative.

En 2018, un administrateur salarié a également été désigné au conseil d'administration. C'est un nouveau rôle qui permet d'ouvrir la Gouvernance aux collaborateurs. Il prend part aux échanges, participe aux délibérations et y apporte une vision métier, du terrain.

3.4. UN GROUPE QUI PARTICIPE AUX DYNAMIQUES TERRITORIALES



ENJEUX ASSOCIÉS

Implication & ancrage territorial, Prospective & innovation santé (volet innovation territoriale multi-partenaire), Mécénat, Achats Responsables & relations fournisseurs (volet achats locaux)

La tendance actuelle de restructuration de l'offre hospitalière publique autour d'établissements de grande taille de dimension régionale, laisse une forte impression de déserts médicaux au cœur des territoires. Si le littoral et les grandes villes restent relativement épargnés, les patients éprouvent dans de nombreuses zones des difficultés notables à accéder aux soins de proximité. Dans ce contexte, participer aux dynamiques territoriales, c'est d'abord envisager les établissements LNA Santé dans une continuité de mission de services publics de qualité pour répondre aux attentes légitimes de nos concitoyens d'une offre de santé

de proximité et fluidifier le parcours santé entre les différentes structures d'accueil. Les pistes explorées, pour cet ancrage en territoire de soin, incluent des démarches partenariales et/ou d'innovation d'offre, et l'accompagnement des transformations lors d'une nouvelle implantation d'un établissement LNA Santé.

En complément, l'ancrage territorial citoyen des établissements LNA Santé se traduit dans leur projet de vie social et culturel, envisagé comme une ouverture à la vie de la cité, et une contribution locale à travers les achats & prestations.

3.4.1. Ancrage en territoire de soin

3.4.1.1. LE PARCOURS SANTÉ DU PATIENT/RÉSIDENT

Pour ce qui concerne les dépenses de santé, la France est l'un des pays les plus consommateurs de l'OCDE. Un récent rapport du Haut Conseil pour l'Avenir de l'Assurance Maladie invite à adopter un « scénario de rupture » qui placerait les territoires au centre de la stratégie de refondation à mettre en œuvre.

L'objectif est bien de proposer un parcours de santé qui repose sur la proximité et sur une prise en soins adaptée et graduelle en fonction de la technicité requise par la pathologie de la personne malade. 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 comme suit : 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 d'optimisation du parcours santé pour répondre au mieux aux enjeux des secteurs sanitaires et médico-social :

- ◆ afin de favoriser 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 LNA Santé sont conçus dans une dynamique de réseau, et interagissent avec l'ensemble des acteurs de santé dans une logique de 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 ;

- ◆ afin de réduire les durées moyennes d'hospitalisation des personnes âgées ainsi que le passage aux urgences, et de créer une véritable dynamique d'organisation pour éviter une rupture du parcours de santé de la personne âgée, les EHPAD LNA Santé élaborent des protocoles d'accueil avec les partenaires hospitaliers, en développant la télé-médecine et en ayant recours aux HAD (Hospitalisation A Domicile) en leur sein.

Les établissements du Groupe bénéficient d'une organisation efficace, d'équipes pluridisciplinaires expérimentées, et d'un outil immobilier techniquement adapté. Au-delà, pour renforcer la coordination médicale et la coopération entre soins et services, LNA Santé privilégie les partenariats, insère ses établissements LNA Santé dans les filières de soin, adapte ses offres y compris en innovant, pour répondre aux spécificités de chaque territoire.

3.4.1.2. SPÉCIALISATION DES ÉTABLISSEMENTS ET INSERTION DANS LES FILIÈRES DE SOIN

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...).

Démarches partenariales

Conscients de la nécessaire évolution vers une offre coordonnée de soin territoriale, les EHPAD LNA Santé sont partenaires des acteurs sanitaires et médico-sociaux qui concourent à l'accompagnement global des personnes âgées fragilisées sur leur territoire : hôpitaux, établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, équipes mobiles de gériatrie, services d'aide à domicile, professionnels de santé libéraux et résidences services.

De même, le Groupe collabore plus étroitement avec les ARS et les départements. En cohérence avec les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyen (CPOM), les établissements médicaux sociaux du Groupe LNA Santé ont été force de proposition en répondant aux appels à projet (AAP)/appels à candidatures (AAC) des agences régionales de santé (ARS). Cette dynamique territoriale dans beaucoup de régions françaises témoigne de la volonté du Groupe d'accompagner les autorités publiques dans la transformation du système de santé.

En 2018, les EHPAD LNA Santé ont déposé 55 dossiers et 28 d'entre eux ont été remportés. Les thématiques phares sont les astreintes infirmières diplômées d'état de nuit en EHPAD, le développement de la qualité de vie au travail en EHPAD.

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 ;
- ◆ 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 ré-hospitalisations 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.



FOCUS - PLATEFORME DE RÉPIT EN VENDÉE

En avril 2017, Les Jardins d'Olonne et le CLIC du Littoral répondent à un appel à projet de l'ARS : créer une Plateforme de répit en Vendée. Favorable au projet, l'ARS a missionné la résidence pour mettre en place cette PFR en lien avec l'accueil de jour.

Début mars 2018, la première plateforme d'accompagnement et de répit d'aidants de personnes âgées en perte d'autonomie, atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés, intitulée « le Nid des Aidants », a ouvert. Elle rayonne sur plusieurs intercommunalités.

La plateforme permet de valoriser les initiatives qui existent déjà en matière de soutien aux aidants, de les relayer et de les soutenir afin d'éviter l'épuisement de ces derniers. Elle accueille désormais les aidants de personnes atteintes d'une maladie neurodégénérative (Alzheimer, Parkinson...) de plus de 60 ans à domicile.

Le Nid des Aidants répond ainsi à trois missions principales :

- ◆ information : accueil et accompagnement individuel des aidants sur les lieux de permanence ou à domicile... ;
- ◆ animation : panel d'animations diverses et variées (relaxation, activité sportive, art thérapie, musicothérapie...) ;
- ◆ formation des aidants pour mieux connaître la maladie de son proche (maladie d'Alzheimer, de Parkinson...).

Le maintien du lien social, de l'autonomie et de la vie à domicile est autant d'objectif pour l'aidant et son proche. Le pont domicile - maison de retraite est en ce sens favorisé, par l'ouverture de ce projet sur l'extérieur. En effet, en valorisant les initiatives des partenaires et en coordonnant les différents projets de soutien aux aidants mis en place sur le territoire, la plateforme et les Jardins d'Olonne s'inscrivent dans une démarche d'ouverture et de facilitateur de lien entre les professionnels. Les multiples partenaires de la plateforme le Nid des Aidants (Conseil Départemental, Intercommunalité, Service de soins à domicile, associations...) permettent à la coordinatrice et la psychologue de la plateforme d'accompagner en tissant les liens indispensables, en renseignant et orientant les aidants, en soutenant et favorisant le lien social. En 8 mois, ce sont 70 aidants qui se sont inscrits sur la PFR et bénéficient aussi bien des activités proposées que de l'écoute des professionnels.



FOCUS – RÉGION SUD : INFIRMIÈRES MUTUALISÉES POUR LA SÉCURISATION DES NUITS EN EHPAD

Seuls 14 % des EHPAD disposent de personnel infirmier de nuit. En effet, les interventions purement infirmières dans un EHPAD n'excèdent guère une heure et demie par nuit. C'est pourquoi, en général, deux aides-soignantes ou une aide-soignante et un agent de service officient en nocturne. Cependant, ces « veilleurs » ne sont pas qualifiés pour prendre en charge certaines situations comme les perfusions à réinstaller, ou encore les crises d'angoisse. D'où les nombreux transferts vers l'hôpital de proximité. Dans ce contexte, les autorités s'interrogent sur les solutions à mettre en œuvre afin de renforcer la continuité des soins, la nuit, en EHPAD. Les Agences régionales de santé sont à l'initiative de nombreux appels à projets autour de cette question, sur lesquels certains établissements LNA Santé se sont positionnés. C'est le cas en régions Sud et Occitanie, avec l'expérimentation d'une astreinte territoriale mutualisée d'une ampleur sans précédent.

De quoi s'agit-il ? Une infirmière est d'astreinte à son domicile de 21 heures à 6 heures, elle accède au dossier numérique du résident pour assurer une assistance téléphonique, elle se déplace dans les établissements si besoin et dans les situations anticipées du protocole d'astreinte de nuit. Initialement, le projet concernait les deux établissements niçois du Groupe (242 lits). Depuis janvier 2018, plusieurs porteurs de ce projet ont été identifiés dont six établissements LNA Santé (684 lits), des Bouches-du-Rhône, en passant par le Var, les Alpes-Maritimes jusqu'aux Pyrénées-Orientales. Nous arrivons à un an d'expérimentation dans les Alpes-Maritimes où ce sont 32 hospitalisations qui ont été évitées grâce à la mise en place d'un numéro unique départemental et à l'accès aux dossiers résidents depuis le domicile (tablette 4G) du personnel soignant d'astreinte.

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..).

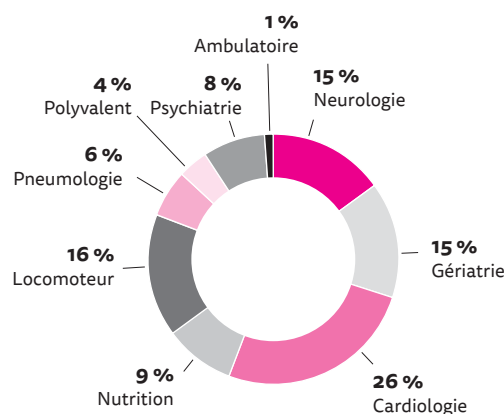
Promouvoir les EHPAD comme acteur pivot des plateformes de services de proximité, ouverts sur la cité répond en ce sens à ces enjeux de santé et de société.

Au 31 décembre 2018, les établissements médico-sociaux de LNA Santé proposent 153 places d'accueil de jour ou de nuit (contre 139 au 31 décembre 2017) et 136 places d'hébergement temporaire (idem 2017).

Offres de soins ambulatoires

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 pluridisciplinaire et des plateaux techniques.

LNA Santé propose des hôpitaux de jour sur l'ensemble des spécialités présentes.



Le 1^{er} acteur privé français en hospitalisation à domicile (HAD)

Au même titre que l'ambulatoire hospitalier, l'hospitalisation à domicile est un enjeu stratégique pour le système de santé français. Elle allie la maîtrise des coûts de santé à une meilleure prise en charge de la personne malade au sein d'un environnement familial.

LNA Santé s'est imposé comme l'acteur privé référent de l'HAD en France, symbole de sa capacité d'anticipation des enjeux de santé

et d'innovation. Le Groupe a su développer des modalités de gestion opérationnelle spécifiques qui lui permettent de se distinguer sur un secteur en fort développement. Chaque établissement d'HAD se situe au cœur d'un écosystème de santé qui intègre de très nombreux acteurs : le centre hospitalier ou le CHU de proximité, les cliniques, les établissements médico-sociaux, qu'ils soient publics, associatifs ou privés, les médecins libéraux et les professionnels paramédicaux. Au sein de l'HAD, l'infirmière de liaison a un rôle clé de coordination avec l'ensemble des partenaires.



FOCUS - HAD SAUMUROI

L'exemple de l'HAD du Saumurois illustre cette démarche par un système de gouvernance porté par un groupement de coopération sanitaire (GCS) public-privé. Il est basé sur le principe « un partenaire une voix » avec une présidence tournante sur la base d'une alternance entre représentants du secteur public et du secteur privé⁽¹⁾.

Par ailleurs, la création d'une pharmacie à usage intérieur (PUI) avec un SSR associatif, une maison d'accueil spécialisée (MAS) associative, un EHPAD et l'HAD du Saumurois est un choix stratégique pour les établissements. En effet, la PUI permet une maîtrise et une sécurisation du circuit du médicament uniques tout en garantissant la traçabilité jusqu'au numéro de lot.

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.

Accompagnement des transformations des territoires lors de nouvelles implantations

Désormais les personnes âgées entrent en EHPAD après 85 ans dans une situation de dépendance plus aiguë qu'autrefois. Cette évolution oblige à envisager de regrouper les établissements anciens, de petite taille, afin d'en créer un nouveau plus grand, adapté aux exigences médicales et hôtelières légitimement attendues par les résidents et leurs familles. Cette mutation des EHPAD n'est pas sans conséquences locales. Celles-ci sont nombreuses en termes d'emploi, de dynamique économique, d'offre de prestations de proximité. Autant d'enjeux qui sont le quotidien des élus. Le Groupe s'efforce d'intégrer ces préoccupations dans sa démarche d'implantation, notamment en trouvant de nouvelles destinations aux établissements regroupés, en lien avec les besoins locaux, à travers la mise en place de multiples partenariats public-privé-associatif. LNA Santé a développé ainsi un savoir-faire tout à fait spécifique dans la transformation des territoires. Ce sont 13, bientôt 15 établissements du Groupe qui sont issus de ce type de partenariat avec des acteurs aussi différents que les hôpitaux publics, les conseils départementaux, les associations, les congrégations, les établissements mutualistes...



FOCUS - DÉROULEMENT DE LA TRANSFORMATION DE NOTRE OFFRE DANS LE DÉPARTEMENT DE SEINE-ET-MARNE EN DIX ANS : D'UNE CLINIQUE DE 64 LITS DE SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION À 306 LITS ET PLACES RÉUNIS DANS UN VÉRITABLE PÔLE DE SANTÉ EHPAD/SSR/HAD.

« Affirmer notre volonté de nous inscrire dans une continuité de mission de service public de qualité »

Nous sommes face à un double enjeu : répondre aux attentes légitimes de nos concitoyens d'une offre de soins de proximité et fluidifier le parcours de soins entre les différents outils d'accueil. C'est dans cet objectif, que nous souhaitons proposer un parcours de soins qui repose sur la proximité et sur une prise en charge adaptée et graduelle en fonction de la technicité requise par la pathologie de la personne malade. Le déroulement de la transformation de notre offre dans le département de Seine-et-Marne, dont les grandes étapes sont décrites ci-dessous, nous a fait passer, en dix ans, d'une clinique de 64 lits de soins de suite et de réadaptation à 341 lits et places réunis dans un véritable pôle de santé Ehpad/SSR/HAD.

2006	Reprise de la Clinique Torigny	59 lits (SSR)
MARS 2009	Ouverture soins de suite et de réadaptation de Serris (SSR)	
AVRIL 2009	Reconnaissance gériatrique par l'Agence régionale de l'hospitalisation d'Île-de-France	
OCTOBRE 2009	Mise en place d'une pharmacie à usage interne gérée par un groupement de coopération sanitaire	
JUIN 2010	Reconnaissance SSR polyvalent et orientation personnes âgées par le comité régional de l'hospitalisation	
DÉCEMBRE 2012	Ouverture de l'Ehpad Les Berges du Danube • 87 lits en hébergement permanent • 5 lits en hébergement temporaire • 6 lits en accueil de jour	
SEPTEMBRE 2013	Ouverture de l'hôpital de jour gériatrique (6 lits)	
JANVIER 2014	Mise à disposition de bureaux de consultation pour SOS Médecins	
AVRIL 2015	Reconnaissance de la spécialité unité cognitivo-comportementale de soins de suite et de réadaptation de Serris (10 lits)	
2015/2016	Reconnaissance de la spécialité polyvalent et gériatrique de soins de suite et de réadaptation de Serris en hospitalisation complète (45 et 33 lits) et de jour (2 et 4 lits)	
OCTOBRE 2016	Reconnaissance de la spécialité neurologie de soins de suite et de réadaptation de Serris en hospitalisation complète (15 lits) et de jour (2 lits)	
NOVEMBRE 2016	Ouverture de l'Hospitalisation à domicile en Seine-et-Marne (100 places)	
DÉCEMBRE 2016	Reconnaissance de la spécialité cancérologie du SSR de Serris en hospitalisation complète (15 lits)	
2017	Suite à un appel à projets, création d'une équipe mobile « plaies et cicatrisation »	
2018	LES ACTIVITÉS • Ehpad : 92 lits et 6 places en accueil de jour • Soins de suite et de réadaptation spécialisés en gériatrie, neurologie et cancérologie • Hospitalisation complète : 93 places • Hôpital de jour : 15 places Dont une unité de 10 lits sécurisés pour les patients atteints de la maladie d'Alzheimer et une unité de 15 lits spécialisés en cancérologie • Hospitalisation à domicile : 100 places LES SERVICES ANNEXES • Pharmacie à usage interne : dessert 4 Ehpad • SOS Médecins : une antenne avec des bureaux de consultation • Équipe mobile : spécialisée en suivi des plaies et cicatrisation • Programmes d'éducation thérapeutique : en interne et en externe (dispositif expérimental)	
306 LITS ET PLACES (EHPAD/SSR/HAD)		



FOCUS

Accompagner les territoires dans leur transformation

LNA Santé a fait le choix d'engager une démarche volontariste et constructive afin d'accompagner les territoires dans leur transformation. Il ne s'interdit aucun partenariat, aucune approche innovante. Un grand nombre de petits établissements ont été construits il y a une trentaine d'années ; ils ne correspondent plus aux réalités de la prise en charge d'aujourd'hui, ni aux attentes des résidents. Désormais, les personnes âgées entrent en Ehpad après 85 ans et dans une situation de dépendance plus aiguë qu'autrefois. Cette évolution oblige à envisager de regrouper les établissements anciens, de petite taille, afin d'en créer un neuf, plus grand, adapté aux exigences médicales et hôtelières légitimement attendues par les résidents et leur famille.

Cette mutation des Ehpad n'est pas sans conséquences locales. Celles-ci sont nombreuses en termes d'emploi, de dynamique économique, d'offre de prestations de proximité. Autant d'enjeux qui sont le quotidien des élus. Nous comprenons ces préoccupations et les intégrons dans notre démarche. Nous veillons à les accompagner dans les processus de restructuration des établissements regroupés afin de leur trouver une nouvelle destination, en lien avec les besoins du territoire. Il s'agit d'un engagement fort de notre démarche. Pour atteindre cet objectif ambitieux, nous mettons en place de multiples partenariats public-privé-associatif.

LNA Santé a développé ainsi un savoir-faire tout à fait spécifique dans la transformation des territoires.

Ce sont 13, et bientôt 15 établissements du groupe qui sont issus de ce type de partenariat avec des acteurs aussi différents que les hôpitaux publics, les conseils départementaux, les associations, les congrégations, les établissements mutualistes...

3.4.2. Ancrage territorial citoyen

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 centrées sur le « soin » et le « prendre soin ». Les établissements sont engagés à développer des compétences d'**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.

Pour les EHPAD, il s'agit de rester ouvert sur la société, de devenir plus inclusifs pour rendre leurs résidents plus visibles et intégrés dans la société et éviter des ruptures dans leur parcours de vie, notamment du lien social qui concourt à leur santé.

Dans chaque EHPAD, un coordonnateur salarié propose 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...). Il 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...).

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 professionnels de chaque établissement s'investissent sur les territoires de manière citoyenne, notamment en intervenant dans les écoles pour favoriser la compréhension de leurs métiers. 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...).

Les actualités présentées sur le site internet retracent les initiatives du Groupe et de ses établissements.

INDICATEUR

Dans le cadre du questionnaire élaboré avec l'aide du Comité 21 et diffusé à l'ensemble des établissements, sur la cinquantaine qui a répondu :

- ◆ 33 établissements avaient des actions de partenariats et/ou mécénat avec des associations ;
- ◆ 34 établissements avaient des liens avec les écoles ;
- ◆ 14 établissements avec des structures d'accueil de la petite enfance.



FOCUS

L'Institut médical de Breteuil porte depuis 5 ans une rencontre régionale visant à promouvoir le parcours de soins et de rééducation-réadaptation des patients de la région :

- ◆ après-midi de conférences et ateliers à destination des patients, de leur aidant et des associations d'usagers. Les conférences et ateliers sont animés par des professionnels de santé appartenant à l'établissement, collaborant avec l'établissement ou reconnus par les professionnels comme des experts dans la thématique. Les intervenants et les participants sont des professionnels de santé de la ville, des établissements de santé, du sanitaire ou du médico-social et sont tous impliqués dans le parcours du patient ;
- ◆ soirée réservée aux professionnels et animée par des professionnels.

Objectifs :

- ◆ informer le public sur les nouveautés en matière de prise en charge de la pathologie* rendre les patients acteurs de leur prise en charge ;
- ◆ rendre l'accès aux soins plus simple et plus ludique ;
- ◆ rassembler les professionnels du sanitaire, médico-social, ville et hôpital pour favoriser les échanges sur le territoire et donc permettre une communication plus fluide dans le cadre de l'optimisation des parcours de soins ;
- ◆ favoriser l'émergence de projets pluridisciplinaires innovants* fédérer les équipes en interne.

Quelques chiffres :

Le 15 avril 2014 : Première journée en lien avec l'Association France **Parkinson** en présence de la présidente nationale et du président régional à l'occasion du 30^e anniversaire de la journée mondiale Parkinson. Ils étaient près de **120** à assister aux conférences ; sur la soirée destinée aux professionnels présence de plus de **60** médecins et professionnels de santé.

Le 28 mai 2015 : journée de l'**AVC**, **210** participants dont 134 professionnels et 80 visiteurs sans compter nos patients, venant de L'Oise et la Somme.

Le 2 juin 2016 : « **NAISSANCE DES 4R** » l'occasion de la journée mondiale de la **sclérose en plaques** ; fréquentation d'environ **150** personnes sur l'ensemble de la manifestation.

Le 18 mai 2017 : journée Parkinson fréquentation de près de **200** personnes dont presque 50 % de professionnels sur la journée.

Les conférences s'intensifient et se font de plus en plus pointues pour les professionnels ; en soirée Les conférenciers viennent de Compiègne, de Creil, de Beauvais, d'Amiens, mais aussi de Paris et l'on constate désormais une véritable attente de nos partenaires face à cette journée des 4R désormais incontournable.

Face à cet engouement, nous sommes désormais sollicités par des laboratoires, des prestataires de matériel et de nouvelles technologies et d'associations pour prendre part à cette manifestation.

5^e édition des 4R, le 7 juin 2018 : « **Vieillir avec des troubles Neurologiques** » nous a valu cette année de dépasser les **400** visiteurs.

Conjointement : **pose de la première pierre** de l'extension dédiée aux plateaux et à l'Hôpital de Jour.

Les thématiques et espaces de conférences multiples, la qualité des ateliers et des stands et leur diversité, les espaces technologiques, les espaces nouvelles approches thérapeutiques non médicamenteuses, la qualité de nos conférenciers et leur présence sur l'ensemble de la journée ont fortement contribué à cette vraie réussite en terme de réalisation d'organisation et de fréquentation. Cet événement est désormais reconnu et attendu de tous nos partenaires et il constitue un vrai espace de temps et de lieu dans la consolidation et le développement de nos filières d'aval, d'amont ou de partenariat.



FOCUS - LE PROJET PASS'AGE EST UN PROJET CONSTRUIT PAR LES RÉSIDENTS POUR EUX-MÊMES

Les résidents ont baptisé le projet, l'ont défendu en conseil municipal, l'ont présenté aux autres établissements médico-sociaux du département à la demande du CD et de l'ARS lors d'une réunion plénière.

Le point de départ est l'expression d'un besoin de plus de liberté des résidents lors d'un « apéro philo ». Le projet Pass'Age vise à faciliter l'accès aux points d'intérêts de la commune depuis la Résidence, à travers la mise en place de différents parcours de marche adaptés et suffisamment balisés. Ces parcours de marche, définis avec les résidents, sont équipés d'assises régulières (environ 200 m d'écart entre deux bancs) afin de tenir compte de leur fatigabilité et d'éventuels déficits moteurs et sensoriels inhérents à l'avancée en âge : difficultés visuelles, auditives et vestibulaires ; séquelles orthopédique et/ou rhumatologique par exemple. La qualité des revêtements du sol a également été prise en compte afin de limiter les risques de chute (trottoirs adaptés, pas de dénivelés). Un des atouts majeur du projet Pass'Age concerne la signalétique : la signalétique communale existante est dorénavant complétée par des marquages continus au sol, de différentes couleurs (une couleur par parcours). Cela permettra aux résidents le désirant, de se rendre à destination sans craindre de se perdre, tout en ayant l'assurance de rencontrer régulièrement des bancs sur le parcours tracé.

De plus, la présence d'une signalétique continue au sol, permet de pallier aux éventuels troubles cognitifs des personnes âgées, telles que la désorientation spatiale ou les troubles de la mémoire et de l'attention mais aussi aux troubles musculo-squelettiques (ex : dos courbés ne permettant pas de lire la signalisation municipale toujours en hauteur).

Les sorties extérieures redeviennent accessibles au plus grand nombre. Afin de permettre une appropriation des parcours par les résidents, un groupe de marche nordique hebdomadaire est en place depuis septembre. Il permet de redonner confiance en soi pour sortir. Il est animé par la psychomotricienne et la coordinatrice d'animation. Ce groupe de marche est ouvert aux habitants du village. Il fonctionne très bien aujourd'hui, chaque semaine 3 habitants de la commune rejoignent 8 résidents pour 1 heure de marche.

Les principaux objectifs :

- ◆ pour les résidents de la Villa Amélie : Améliorer les capacités motrices et retarder ou limiter la perte d'autonomie, Restaurer l'estime de soi (sortie en ville en autonomie), Faciliter la reprise de liens sociaux, citoyens et associatifs. Participer à la vie de la cité et restaurer le sentiment de liberté ;
- ◆ pour le personnel de la Villa Amélie : Sensibilisation autour du repérage des résidents devant être sollicités pour la marche nordique pour limiter la perte d'autonomie ou pour la réassurance de l'estime de soi, faire connaître la pratique de la marche nordique. Fidélisation des équipes : fierté d'être acteur de projets transversaux innovants, reconnaissance de leur travail en externe ;
- ◆ pour les seniors de Saint Rogatien : développer des relations sociales/ liens avec les résidents. Identifier l'EHPAD comme une ressource pour la commune, donner une vision dynamique de l'avancée en âge – pour la jeune population de Saint Rogatien : développer l'autonomie des jeunes avec une présentation dans les écoles de la commune et à la maison des jeunes : un des parcours rejoint l'école permettant ainsi aux élèves du quartier l'utilisation du balisage au sol pour apprendre à aller/rentrer seul de l'école en toute sécurité, un autre les amène au supermarché de la commune ;
- ◆ pour les familles des résidents/tourisme : faciliter l'accès aux points d'intérêt de la commune avec des flyers disponibles en mairie et à l'EHPAD.

Un groupe de résidents a travaillé durant 3 mois avec la psychomotricienne et la neuropsychologue pour faire un état des lieux du village, de leurs besoins, ainsi que des sorties hebdomadaires accompagnées pour tracer les plans et les parcours. Une présentation du projet a été réalisée auprès du conseil municipal avec mise en situation du maire et des adjoints par le port d'une combinaison de simulation de vieillissement. Un dossier de demande de financement a été réalisé auprès de la CNSA via la conférence des financeurs. Le projet est financé en totalité par la municipalité et la CNSA.



FOCUS – SEPT ADOLESCENTS ÂGÉS DE 14 À 17 ANS, TOUS DIABÉTIQUES DE TYPE 1 (DT1), ONT RELEVÉ HAUT LA MAIN LE DÉFI DE GRAVIR 2 SOMMETS PROCHES DU MONT-BLANC EN 3 JOURS

Ce pari un peu fou a vu le jour « pour montrer qu'avec le diabète, on peut quand même faire des choses », comme l'expliquent Dr Bekka, diabétologue et endocrinologue, et Sylvain Hoareau, éducateur en activité physique adaptée (EAPA), à l'Institut de Diabétologie et Nutrition du Centre (IDNC).

Soutenu par l'association DIADIET, ce projet ambitieux a été lancé en janvier 2018.

Pendant 6 mois, les jeunes diabétiques ont suivi un entraînement spécifique et adapté sur les plateaux techniques de l'Institut de Diabétologie et Nutrition du Centre (IDNC situé à Mainvilliers - 28), encadrés par leur médecin et leur EAPA. « Les exercices variés (course, vélo en salle, musculation...) devaient leur permettre de travailler l'endurance pour la montée, et la force pour porter le sac à dos de 7 kg ».



Avant, pendant et après chaque effort, les taux de glycémie étaient très surveillés et les exercices ajustés pour adapter chaque séance aux besoins des jeunes. Les entraînements ont ainsi eu une visée éducative : responsabiliser les adolescents diabétique type 1 (DT1) à la surveillance de leur état de santé.

Le 23 juillet dernier, l'ascension a commencé pour l'équipe encordée constituée des 7 adolescents, du Dr Bekka, de Sylvain Hoareau et de 3 guides de haute montagne. Les cordées ont alors découvert des paysages spectaculaires et un panorama magnifique en atteignant l'Aiguille du Tour (3 542 m), et le sommet de la Tresenta (3 609 mètres).

Les efforts de la marche sur glacier et les escalades de rochers glissants ont ainsi été vite oubliés devant ces récompenses inestimables. Grâce au Dr Bekka et à Sylvain Hoareau, et à l'association DIADIET, ces 7 adolescents ont réussi à dépasser leurs appréhensions et leurs difficultés liées à la maladie pour réaliser une vraie belle performance sportive. Ils ont surtout pris conscience que le diabète n'est pas un frein pour relever les défis que l'on se fixe, à condition d'accepter d'apprendre à bien le gérer.

Pour certains, cette aventure leur a même permis de se re-socialiser en reprenant confiance en eux.

Objectifs pour l'IDNC :

- ◆ soutenir un projet admirable ;
- ◆ promouvoir l'établissement et ses professionnels de santé à travers un projet hors du commun ;
- ◆ faire rayonner et reconnaître l'expertise de l'IDNC en diabétologie prévention secondaire.

3.5. UN GROUPE QUI CONTRIBUE À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE



ENJEUX ASSOCIÉS

Climat et gestion économe des ressources, Éco-conception immobilière et cadre de vie, Qualité & gestion des risques (volet gestion déchets, produits dangereux...), Biodiversité, Éco-conception des offres

La transition écologique appelle tous les acteurs (institutionnels, économiques, académiques...) à évoluer vers un renouvellement du modèle de société pour répondre aux grands enjeux environnementaux (réchauffement climatique, raréfaction des ressources, pollution, perte de biodiversité...). Elle concerne tous les secteurs d'activités et tous les territoires. LNA Santé souhaite inscrire pleinement ses activités dans cette transition en agissant notamment sur :

- ◆ l'empreinte environnementale de ses bâtiments notamment en termes d'atténuation et d'adaptation au changement climatique ;
- ◆ l'efficacité de ses activités s'agissant de sa consommation d'énergie et d'eau ;
- ◆ l'impact des déplacements ;
- ◆ la gestion de ses déchets.

3.5.1. Empreinte environnementale immobilière

3.5.1.1. L'IMMOBILIER AU SERVICE DES ÉTABLISSEMENTS

La stratégie immobilière de LNA Santé 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 :

- ◆ étant donné la fragilité des personnes accueillies en EHPAD et en SSR, les zones à risques tels que les zones potentiellement inondables ou à proximité d'ICPE sont exclues de nos recherches de terrains ;
- ◆ **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.

L'implantation en centre-ville de nos EHPAD, permet de faciliter l'accès des familles et participe à l'ancrage territorial en permettant l'ouverture des établissements sur la ville.

Les localisations en centre urbain notamment peuvent traiter, comme pour les deux projets d'EHPAD de la Meulière de la Marne (77) et des Jardins d'Henriville (80), des terrains désaffectés d'anciens hôpitaux. Ainsi cette démarche permet d'optimiser l'occupation du territoire en le renouvelant ;

- ◆ **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.).

En amont de la construction, LNA Santé s'adapte à l'évolution des PLU ⁽¹⁾ dont les préoccupations écologiques se développent. Le service Urbanisme Montage d'Opérations pilote les acquisitions foncières, la conception des projets et l'obtention des autorisations urbanistiques.

Les projets de grandes envergures supérieurs à une surface de plancher de 10 000 m² font systématiquement l'objet d'une consultation de l'autorité environnementale pour déterminer l'opportunité de réaliser une étude d'impact environnementale (Institut de Réadaptation du Cap Horn 29). D'autres projets prendront en compte la spécificité de la biodiversité existante sur un territoire dont le périmètre fait l'objet d'une protection spécifique. Pour un chantier de construction à Achères, par exemple, les préconisations issues de l'étude d'impact ont mené LNA Santé à dépolluer les sols, à adapter le planning chantier en fonction de la période de reproduction du crapaud calamite, ainsi qu'à réaliser un examen environnemental cas par cas.

À part cette phase de construction qui peut porter atteinte à la biodiversité mais qui est très encadrée, les activités de LNA Santé ne sont pas polluantes, l'impact du Groupe sur la biodiversité se traduit par l'emprise au sol de ses bâtiments – le reste étant partagé entre parkings et espaces verts – et les initiatives pour valoriser la biodiversité des sites soit en lien avec les bienfaits de la proximité de la nature pour la santé des patients (jardin thérapeutique, activités potagères...), soit pour les îlots de fraîcheur que procurent les espaces verts.

(1) Plan local d'urbanisme.

	2018	2017	2016
Surface du terrain (en m ²)	489 169 m ²	430 266 m ²	425 130 m ²
Emprise de la construction (en m ²)	111 301 m ²	104 471 m ²	102 301 m ²
Ratio d'emprise construite (en %)	22,8 %	24,3 %	24,1 %

Depuis sa création, LNA Santé a su s'adapter aux différentes réglementations. La conception immobilière intègre en particulier celles portant sur la performance énergétique, les risques liés à la sécurité des personnes et les règles d'urbanisme tout en veillant à mettre systématiquement en avant son projet d'entreprise et son modèle d'exploitation.

Depuis le 1^{er} janvier 2013, la conception des bâtiments s'inscrit dans la démarche d'optimisation thermique issue de la Réglementation Thermique 2012. Cela concerne 20 permis de construire dont 10 permis pour des opérations de constructions neuves.

Les cahiers des charges immobiliers internes intègrent, si c'est pertinent, des recherches de solutions permettant un gain énergétique. Par exemple la dernière version en date du cahier des charges immobilier d'EHPAD intègre la mise en œuvre de brises soleil orientables et de panneaux solaires thermiques pour la production d'eau chaude. Sur deux sites du sud de la France Mas de La Côte Bleue et Villa des Poètes, le Groupe a même asservi la position et l'orientation de ces brises soleil à une station météorologique. L'objectif étant de protéger automatiquement les façades afin de limiter l'apport de chaleur dans le bâtiment et par conséquent de limiter le besoin de climatisation.

3.5.1.2. ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

De même, 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.

Au-delà, chaque établissement du Groupe a élaboré 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. 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.

L'épisode caniculaire en fait évidemment partie. Chaque EHPAD du Groupe dispose d'une pièce rafraîchie d'une surface proportionnelle au nombre de résidents accueillis. La tendance dans nos établissements est de suivre le besoin accru de la population de disposer dans des lieux d'hébergements tels que les nôtres de zones climatisées nombreuses. Les prestations hôtelières haut de gamme délivrées, s'accompagnent d'un besoin de confort thermique des résidents et des familles au-delà de la simple réglementation. LNA Santé fait donc face au dilemme de répondre à la demande de confort de nos clients tout en maîtrisant ses consommations d'énergie.

Une réflexion sera menée en 2019 afin d'analyser les moyens à mettre en œuvre pour régler cette contradiction.

3.5.2. Gestion environnementale des établissements

Le service Maintenance a en charge l'entretien des sites, délégué à un ou plusieurs agents de maintenance sur chaque site. Il assure également le suivi des consommations d'énergie et d'eau afin de mener des actions de proximité en cas de dérive constatée. Selon les sites, ils s'occupent également de la gestion des déchets.

3.5.2.1. CONSOMMATION DE FLUIDES (EAU, ÉNERGIE)

Dans le cadre de notre politique d'exploitation de bâtiments systématiquement neufs ou rénovés, l'équipe immobilière suit donc aussi tous les ans des programmes de rénovations lourdes qui portent aussi sur les installations techniques. À ce titre, le Groupe installe des équipements moins gourmands en énergie tels que des éclairages par ampoules LED, des modes de chauffage au gaz par chaudières à condensation.

En 2018, sur les 34 000 KW de puissance de chauffage installés en chaufferie 40 % sont produits par des chaudières à condensation plus économes. En 2018, LNA Santé a obtenu 3 certificats d'économies d'énergie dans le cadre du remplacement de chaudières par des équipements collectifs à haute performance énergétique. Valeur totale de ces certificats environ 40 milliers d'euros.

Pour la gestion quotidienne des installations, des relevés de consommation pour l'ensemble des énergies sont réalisés toutes les semaines sur chacun de nos établissements par les agents de maintenance et renseignés dans un outil de GMAO. Des indicateurs de consommation sont ainsi calculés en automatique permettant un pilotage précis des consommations en énergie sur chacun des sites.

La valorisation de ces consommations est en cours de développement par l'éditeur, en attendant, ces données ne sont pas contrôlées. La livraison de ce développement est prévue pour mars 2019.

En attendant la fiabilisation des données issues de l'outil Gammeo, les données de facturation nous servent au calcul des consommations en KWh par m². Ce nouveau mode opératoire nous donne un ratio de 204,48 KWh/m² pour 2017 et 199,83 KWh/m² pour 2018. La consommation entre 2017 et 2018 est en baisse 4,65 KWh/m².

Pour renforcer cette dynamique de baisse, un projet d'économie d'énergie est en cours avec un bureau d'étude technique.

3.5.2.2. PLAN D'ÉCONOMIE D'ÉNERGIE

Afin de renforcer encore davantage son efficacité énergétique, LNA Santé a signé un partenariat sur 3 ans avec la société ACCEO, bureau d'étude technique qui accompagne l'entreprise dans la démarche de réduction des consommations d'énergie.

Le projet se décompose en six étapes :

- ◆ audit des installations de l'ensemble des établissements ;
- ◆ mise en place d'un nouveau contrat de maintenance CVC ⁽¹⁾ avec pilotage Acceo ;
- ◆ mise en place de sondes sur les compteurs électriques, gaz et eau ;
- ◆ mise en place de sondes de températures dans le bâtiment, à l'extérieur et sur la chaudière ;
- ◆ remontée en temps réel des données sur un logiciel afin de faciliter le pilotage d'Acceo ;
- ◆ plan d'investissements sur 4 familles :
 - ◆ mousseurs,
 - ◆ isolation des fenêtres,
 - ◆ relamping,
 - ◆ remplacement des calorifuges des canalisations d'eau chaudes.

LNA Santé profite de ce projet pour mettre en place des sondes de température sur les chaudières afin de réduire les risques d'apparition de légionnelle.

Une première formation des agents de maintenance à la conduite de leurs installations a été effectuée lors des visites de sites par Acceo, suivie de formations d'une journée. 6 séances de 10 à 15 agents de maintenance ont été animées ; ce qui a permis de former l'ensemble des agents de maintenance aux bonnes pratiques de maintenance des installations CVC.

3.5.2.3. CONSOMMATION D'EAU

Concernant les consommations d'eau, la mise en place d'économiseurs d'eau sur la majorité des établissements a été généralisée. 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.

Chaque agent de maintenance de l'ensemble des établissements du Groupe LNA Santé effectue une relève hebdomadaire des compteurs d'eau puis saisit l'information dans le logiciel de GMAO. Un suivi des consommations d'eau est effectué dans le logiciel via un indicateur de nombre de litres consommé par résident et par jour. Une comparaison peut facilement être effectuée entre les différents établissements afin d'identifier les dérives ou les établissements au-dessus de la moyenne du Groupe.

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 légionnelle et assurer la potabilité de l'eau distribuée. Des contrôles légionnelles sont effectués périodiquement.

La consommation d'eau en 2018 s'élève à 416 167 m³ soit rapportée au résident : 71,90 m³ par résident, en légère augmentation vis-à-vis de 2017 (+ 1,22 m³/résidents) et au même niveau que 2016. (- 0,04 m³/résidents).

CONSOMMATION D'EAU EN M³/RÉSIDENT

	2018	2017	2016
Consommation d'eau (en m ³ /résident)	71,90	70,68	71,96

3.5.3. Déplacements

Compte tenu de la taille du réseau et des échanges entre professionnels, le volume des déplacements est élevé. Sans les quantifier, le Groupe mène plusieurs actions pour réduire ses impacts liés au transport : mobilité urbaine et émissions véhicules :

- ◆ afin de limiter ces déplacements interétablissements, tous les sites de LNA Santé sont équipés de visioconférence ;
- ◆ le déploiement de la télémedecine contribue à réduire 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 ;
- ◆ notre fournisseur alimentaire exclusif, le groupe Compass, rationalise son circuit de livraison afin de réduire la fréquence et le nombre de transports.

Mais le Groupe dispose d'une flotte automobile significative principalement dans le cadre de son activité d'HAD.

Le taux d'émission moyen du parc LNA est de 116,29 g de Co₂.

Le déploiement d'un logiciel de gestion de flotte automobile couplé à une solution de télématique embarquée sur la flotte de véhicules des HAD est envisagé. Il réalisera un suivi temps réel des véhicules, de leur consommation, des comportements de conduite. L'analyse de ces données permettra de mieux appréhender les consommations de carburants et l'accidentologie des véhicules et ainsi de les réduire par des actions appropriées.

Une réflexion autour du véhicule électrique est en cours sur la flotte HAD afin de limiter les émissions de CO₂.

(1) Chauffage, ventilation, climatisation.

3.5.4. Gestion économe des ressources – déchets

Les établissements du Groupe LNA Santé passent pour la collecte et le traitement de leurs déchets hors DASRI soit par un prestataire local public, soit par un prestataire privé. Un référencement national a été effectué en 2018 afin de mettre en place un plan d'action sur la gestion des déchets pour tous les établissements ne bénéficiant pas de la collecte par un organisme public.

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.

3.5.4.1. GASPILLAGE ALIMENTAIRE

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 ⁽²⁾ 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.

Pour aller encore plus loin dans la réduction du gaspillage alimentaire, LNA Santé a lancé un appel à projet auprès de ses établissements afin de participer au projet Maison gourmande et responsable lancé par la Fnaqpa et le groupe Adef Résidences. Le but de ce projet est de recruter 500 EHPAD prêts à s'engager pour réaliser un état des lieux et trouver des solutions avec l'objectif de réduire de 30 % à 50 % leur gaspillage alimentaire en deux ans. À ce jour, 14 établissements LNA Santé se sont portés candidats à ce projet.



FOCUS – GASPILLAGE ALIMENTAIRE

La Résidence Les Tamaris, située à Evere, en Belgique, met en place une démarche de réduction du gaspillage alimentaire depuis courant 2018. Cette maison de repos et de soins accueille et comporte un service hôtelier professionnel.

Pour mettre en œuvre cette démarche de réduction du gaspillage alimentaire, plusieurs actions ont dû être mises en place.

Tout d'abord, la résidence a intégré l'ensemble des équipes dans l'effort de réduction du gaspillage, en sensibilisant et en informant chacun des salariés de la démarche en cours. En complément, tous les patients et résidents ont été sensibilisés au sujet du gaspillage alimentaire.

Pour réduire la quantité de denrées gaspillées, la Résidence Les Tamaris a choisi de personnaliser au maximum son service, pour être au plus près des besoins des résidents. Ainsi, l'ensemble des salariés peut avoir connaissance des besoins, goûts et habitudes alimentaires de chacun des résidents grâce à une fiche personnalisée, régulièrement mise à jour.

Enfin, une « commission menu » est tenue tous les mois, regroupant des résidents et des salariés, pour échanger sur la thématique du gaspillage alimentaire. Cette commission est l'occasion d'informer l'ensemble des équipes et des résidents sur l'avancée de la démarche et les motiver à persévérer dans l'effort collectif. C'est aussi un moment privilégié pour échanger sur les menus qui ont été servis, et sur les plats qui ont généré beaucoup de gaspillage car n'ont pas reçu l'accueil escompté par les résidents. Cela permet ensuite aux équipes d'adapter les menus en fonction de tendances ainsi identifiées dans l'établissement, pour éviter un gaspillage prévisible.

(1) Déchets d'activités de soins à risques infectieux.

(2) GEMRCN : Groupe d'Étude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition.

3.5.4.2. FOURNITURE 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 du Ministère, 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.

Un logiciel mis à la disposition par le fournisseur de produits d'incontinence Abena permet une gestion au plus juste des besoins en fourniture en prenant en compte le bien-être des résidents.

3.5.4.3. PRODUITS « DANGEREUX »

Afin de limiter les consommations de produits d'entretien, des centrales de dilution sont installées au sein des établissements, permettant ainsi d'être au plus juste du besoin en produit. Les centrales sont protégées par des systèmes de clés afin d'éviter toute modification manuelle.

3.5.4.4. MOBILIER

Pour toute rénovation d'un établissement LNA Santé, un audit préliminaire est effectué par le service mobilier afin d'identifier les mobiliers en bon état à conserver. Lors d'une nouvelle dotation, le mobilier qui n'est pas conservé est soit donné à des associations locales, soit repositionné dans d'autres établissements du Groupe, soit récupéré par des partenaires spécialisés.

3.6. UN GROUPE PERFORMANT, INNOVANT ET ÉTHIQUE



ENJEUX ASSOCIÉS

Gouvernance & relations avec les parties prenantes, Qualité & gestion des risques, Éthique & relations d'affaires, Prospective & innovation santé, Achats responsables & relations fournisseurs, Communication RSE & marketing responsable

Il est fréquent d'opposer les acteurs de santé en fonction de leur statut juridique. Chacun a son rôle à jouer qu'il relève d'un statut public ou privé, lucratif ou non. Cette suspicion regrettable, LNA Santé y répond en s'astreignant à une haute exigence en matière d'éthique, de qualité, d'efficacité quant à l'utilisation des dépenses de santé, et d'innovation pour contribuer à faire

progresser les secteurs sanitaire et médico-social. Le modèle de développement du Groupe permet de concilier les enjeux et les échelles en développant des pratiques homogènes tout en laissant une place à l'innovation à la connexion aux territoires, aux synergies, à l'adaptation à chaque problématique.

3.6.1. Éthique

L'éthique LNA Santé est centrée sur ses valeurs (le respect, le sens du service, la confiance, l'engagement, l'esprit d'initiative) qui constituent un guide du comportement de chacun au service de la responsabilité collective. Elles sont affichées dans chaque établissement, comme un rappel quotidien.

Elles s'expriment avant tout dans le soin porté aux personnes et irriguent en ce sens la démarche bienveillance du Groupe avec en miroir le bien-être des collaborateurs. Au-delà, dans le contexte sociétal et législatif actuel, la démarche d'éthique des affaires et notamment de prévention de la corruption, fait l'objet d'un plan d'action dédié.

LNA Santé est constitué d'établissements situés principalement en France (94 % de son activité) et en Belgique avec 4 établissements. Le Groupe ne dispose pas de sociétés situées dans des pays considérés comme des paradis fiscaux et paie ses impôts au sein des pays dont dépendent les établissements. Le Groupe n'a pas recours à l'évasion fiscale.

S'agissant de la prévention de la corruption en tant que « perversion ou 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 », le Groupe dispose de procédures de contrôle interne permettant de prévenir le risque de fraude et de corruption, ces éléments sont décrits en 2.2.2 Risques sociaux et juridiques.

Au-delà, dans le cadre de la conformité à la loi dite loi « Sapin II » relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique qui prévoit la mise en œuvre d'un dispositif permettant de prévenir et de détecter les faits de corruption et de trafic d'influence qui seraient commis au sein du Groupe, en France ou à l'étranger, LNA Santé met en œuvre un plan d'action qui s'appuie sur :

- ◆ l'élaboration d'une grille de cartographie des risques de corruption ;
- ◆ l'écriture d'une charte de bonne conduite ;
- ◆ la communication d'un dispositif d'alerte aux collaborateurs ;
- ◆ la mise en place de contrôles comptables.

3.6.2. Qualité et gestion des risques

Le Groupe pilote son activité d'exploitation en confiant à chacun des établissements une certaine autonomie de gestion, tout en déployant une politique Médicale, Qualité et gestion des Risques garante au quotidien de la mise en œuvre de la mission LNA Santé dans le respect de ses valeurs et des politiques de santé publiques. En complément, plusieurs réseaux d'experts métiers, pilotés par le siège, assurent un appui en établissement contribuant ainsi à la cohérence systémique. La mesure de la satisfaction des familles et résidents/patients *via* des instances de dialogue *ad hoc* valide le fonctionnement d'ensemble du dispositif.

LA POLITIQUE MÉDICALE, QUALITÉ ET GESTION DES RISQUES

La politique Qualité et Risques est garante au quotidien de la mise en œuvre de la mission LNA Santé dans le respect de ses valeurs et des politiques de santé publiques. Les axes directeurs sont :

- ◆ accompagner une organisation efficiente basée sur une approche préventive de la gestion des risques et des collaborateurs engagés dans sa mise en œuvre ;
- ◆ conduire une démarche d'évaluation et d'amélioration continue pour garantir un fonctionnement maîtrisé au quotidien et satisfaire les parties prenantes ;
- ◆ donner du sens et pérenniser l'esprit de Bienveillance chez les collaborateurs en veillant à encourager le résident & le patient à être acteurs de leurs parcours de soins. Veiller à la prise en compte des besoins des clients pour proposer des offres de

services les plus adaptées à la singularité de chacun, tout en assurant la qualité du lien avec les collaborateurs, signe d'une relation client réussie ;

- ◆ développer une culture de l'innovation pour améliorer et sécuriser l'accompagnement des clients en s'adaptant à leurs attentes et aux évolutions sociétales ;
- ◆ respecter les droits du résident et du patient au cours de son parcours de soins tout en garantissant la mise en œuvre des recommandations de bonnes pratiques et des exigences réglementaires du secteur d'activité.

Le principe d'amélioration continue est assuré par des démarches d'évaluation, de suivi d'indicateurs de pilotage, de mesures de la satisfaction régulières et une culture du retour d'expérience des événements indésirables et dysfonctionnements.

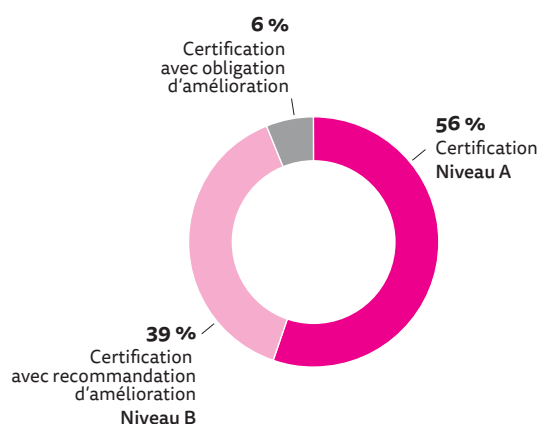
DES RÉFÉRENTIELS SUPPORTS

Le secteur sanitaire appuie sa démarche qualité sur le référentiel national de la HAS (de 2010). L'ensemble des établissements passe une visite de certification tous les 4 à 6 ans (suivant les résultats de la précédente visite). Les auditeurs internes réalisent des audits croisés. C'est-à-dire que des professionnels d'établissement, qui ont suivi une formation de 3 jours à l'audit (responsable qualité, direction des soins, direction d'établissement, pharmaciens...) audient d'autres établissements, ce qui favorise la cohésion interétablissements et le partage de bonnes pratiques.

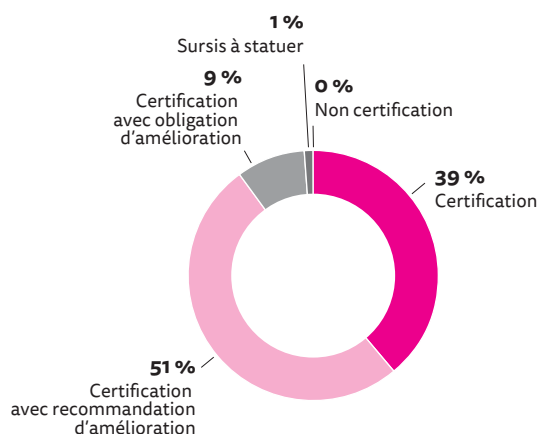
INDICATEURS

Résultats 2018 des établissements SSR du Groupe à la certification V2014 comparés aux résultats nationaux :

Niveau de certification du groupe LNA Santé



Répartition nationale



Le secteur médico-social, quant à lui, s'appuie sur le référentiel interne GPS (Guide Pratique du succès), véritable boîte à outils pour mettre en œuvre le projet d'entreprise LNA Santé et les recommandations de l'HAS. Créé en 2010 et mis à jour en août 2017, il est le résultat d'une réflexion collective pluridisciplinaire impliquant un groupe de directions LNA Santé et la DMQR. Il comporte 67 caractéristiques et formalise les différentes exigences LNA Santé en termes de fonctionnement attendu des EHPAD du Groupe.

Il identifie des exigences incontournables à satisfaire par tous les établissements et d'autres facultatives car dépendantes de l'environnement de l'établissement. Des audits de fonctionnement pilotés par la DMQR sont réalisés par des auditeurs internes (issus du siège et des différents services) chaque année dans tous les EHPAD établissements médico-sociaux LNA Santé sur la base des exigences du GPS. Ils donnent lieu à un compte rendu proposant des actions correctives pour toutes les non-conformités détectées.

INDICATEUR, SCORES DES AUDITS INTERNES

	2018	2017	2016
TX de couverture	98 % (47/48)	51 % (25/49)	100 % (39/39)
Score global	80	85	84
Score hygiène	68	84	84
Score immobilier	89	86	84
Score fonctionnement	79	82	80

Cette démarche volontaire s'ajoute au dispositif réglementaire d'évaluation interne tous les 5 ans par les établissements eux-mêmes complété d'une évaluation par un cabinet extérieur habilité par l'HAS à fréquence définie de manière réglementaire.

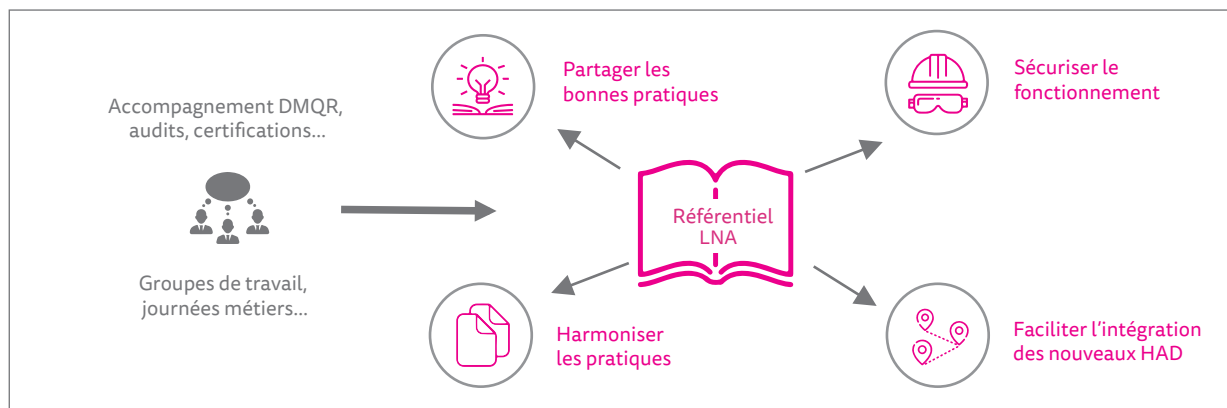
Une démarche d'évaluation dite « Résident Traceur », sur le modèle des « patients traceurs », méthode déjà utilisées dans les établissements sanitaires, viendra compléter nos audits à partir de 2020. Ce dispositif, par la consultation du dossier du résident et un entretien avec lui ou sa famille, permettra de mieux évaluer la qualité et la pertinence des projets personnalisés. Les équipes seront formées à la conduite de ce type d'évaluation y compris pour les résidents présentant des troubles du comportement.

OUTILLAGE PROGRESSIF DE LA QUALITÉ

En 2018, la DMQR a déployé LNA Box, un logiciel qualité, dans tous les établissements sanitaires, et achèvera le déploiement amorcé en médico-social en 2019. Il inclut la gestion documentaire, le suivi des événements indésirables (écart – non-conformités), la cartographie des risques, le plan d'amélioration de la qualité globale de l'établissement, le traitement des réclamations, audits & enquêtes.



FOCUS – RHADAR : UN RÉFÉRENTIEL COMMUN POUR LES HAD



Ces dernières années, LNA Santé a renforcé son positionnement sur l'activité d'Hospitalisation à Domicile (HAD) et compte aujourd'hui 7 structures.

Dans la continuité de ce qui est déjà développé dans le médico-social au sein du groupe, il a été décidé de modéliser les bonnes pratiques HAD dans un référentiel commun à tous. Objectifs : harmoniser et formaliser les pratiques, sécuriser les fonctionnements, simplifier l'intégration de futures structures, et in fine, garantir une même qualité de prise en soin pour tous les patients LNA Santé.

Ce référentiel, nommé « RHADAR » (Référentiel HAD d'Appui à la Réussite), définit un socle commun de bonnes pratiques concernant un certain nombre de processus prioritaires, **comme le circuit du médicament, la prise en soin, la qualité et la gestion des risques, ou encore la logistique**. Il consolide ces bonnes pratiques issues des meilleures méthodes déjà utilisées dans certains établissements, du Projet médical HAD et complétées de travaux menés au cours d'ateliers avec les équipes Qualité. Il s'inscrit évidemment dans le cadre du respect du référentiel HAS, qu'il vient enrichir sur des volets plus opérationnels. « RHADAR » est accessible au sein du nouveau logiciel Qualité, LNA Box, déployé récemment.

Après avoir testé initialement ce référentiel au sein de l'HAD Caux Maritime (76), les structures HAD achèvent la phase d'auto-évaluation, qui va déclencher, sur l'année 2019, **la mise en place de plans d'actions, suivie d'audits internes, avec une logique d'amélioration continue**.

Point fort et innovant de ce référentiel : **chaque HAD est désormais organisé en unités de soins de 40 patients**, suivis par un binôme référent, constitué d'un médecin et d'une infirmière coordinatrice, afin de garantir une relation cohérente et plus personnalisée... C'est aussi cela la marque de fabrique LNA Santé !



Développement de l'Hospitalisation à Domicile, décryptage avec Léonard Lasnel, Directeur d'Exploitation LNA Santé

Alors qu'un mouvement de fond s'opère en faveur du « virage ambulatoire », l'Hospitalisation à Domicile est un des dispositifs d'accompagnement clé répondant pleinement à cette exigence des Pouvoirs Publics. Conscients de ces nécessaires évolutions, nous avons développé notre activité HAD, par le biais de reprises d'établissements depuis 2015. La première étape a consisté à structurer et modéliser les pratiques de nos 7 HAD, afin de garantir un haut niveau de qualité à nos patients, en cohérence avec nos autres activités LNA Santé (en EHPAD, ou en SSR).

La seconde étape vise à développer cette activité sur les territoires où nous sommes présents. Les Autorités de Santé estiment qu'un HAD a un taux de recours cible de l'ordre de 30 à 35 patients pour 100 000 habitants, alors qu'actuellement le taux de recours, au niveau national, est de 19 patients pour 100 000 habitants. C'est pourquoi avec nos 7 structures, nous travaillons sur chaque territoire afin d'évaluer les leviers de développement et définir des actions auprès des prescripteurs, MCO, EHPAD, ou Médecine de Ville, pour mieux faire connaître cette alternative. Et ainsi favoriser une prise en charge adaptée des patients, dans la logique du « parcours santé ».

DES RÉFÉRENTS MÉTIERS ORGANISÉS EN RÉSEAU

Au-delà du respect des référentiels « maison » ou secteur, la nomination de référents métiers régionaux organisés en réseaux favorise les synergies et la diffusion de bonnes pratiques métiers, contribuant à la qualité des établissements :

- ◆ réseau de médecins coordonnateur référents (médico-social) ;
réseau de médecins experts référent (sanitaires) ;
- ◆ réseau de pharmaciens référents ;

- ◆ réseau de chefs de cuisine référents : maîtrise des risques hygiène & coûts alimentaires ;
- ◆ réseau de référents immobiliers (sécurité notamment incendie).

Chaque réseau bénéficie d'animation de journées communes de partage et d'intelligence collective.

Les référents Qualité assument l'animation Qualité au sein des établissements en lien avec la DMQR ou la coordination Qualité Sanitaire. Ils facilitent les échanges entre professionnels sur les bonnes pratiques.

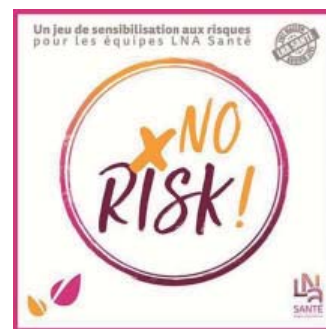


FOCUS - SEMAINE DE LA PRÉVENTION DES RISQUES 2018

Pour la 4^e année consécutive, les Référents Qualité établissement et régionaux piloté par les 2 coordinations Qualité Sanitaire et Médico-Social, ont organisé la semaine de la prévention des risques **du 19 au 30 novembre 2018**.

Cette semaine a pour objectif de promouvoir l'appropriation par chaque professionnel de son rôle d'acteur de la prévention des risques quelle que soit sa fonction.

Cette année, l'ensemble des professionnels des établissements a pu tester ses connaissances autour du jeu « NO RISK » (le « Trivial Pursuit » LNA Santé) sur des thématiques telles que *le circuit du médicament, le risque infectieux, les risques professionnels, les droits des patients/résidents, les soins palliatifs...*



MESURE DE LA SATISFACTION

La satisfaction est évaluée en continu dans les établissements sanitaires et annuellement dans les EHPAD *via* différentes instances de dialogue avec les résidents, les patients et les familles CDU (Commission des Usagers) pour le sanitaire, et CVS (Conseil de Vie Sociale) pour le médico-social. Les résultats sont analysés

par chaque établissement et 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 2018, l'enquête menée dans les EHPAD du Groupe montre que **87 %** des résidents recommandent la résidence à leurs proches. Le taux de recommandation des familles s'élève à près de **95 %**.



FOCUS

EHPAD Advisor, l'outil de mesure de la satisfaction des résidents et de leur famille

LNA Santé est « bêta-testeur » d'une solution digitale qui permet aux résidents et à leur famille de noter et de donner leur avis sur les établissements. L'e-réputation est un enjeu majeur pour l'avenir ; elle doit être utilisée comme un outil d'émulation auprès des équipes pour être en permanence à la recherche de la meilleure qualité de service.

Toutefois, cet outil, s'il est utile, ne saurait être suffisant. Notre démarche de transparence va plus loin. Nous considérons qu'il serait souhaitable que les établissements soient évalués à partir de critères connus de tous, à partir d'un référentiel unique, et que les Résultats obtenus soient rendus publics.

À travers le projet Grandir Ensemble 2022, le Groupe LNA Santé se projette dans un design de l'offre médicale issue de la réflexion autour de l'expérience client notion englobant l'adéquation de l'offre au besoin, la qualité de cette offre et la satisfaction client. Cette démarche contribue à l'amélioration continue et à l'innovation.



3.6.3. Des supports centralisés au service de la performance du Groupe

UN OUTIL IMMOBILIER OPTIMAL

Le cadre de vie, l'outil immobilier, est un facteur important de bien-être des patients/résidents mais aussi de qualité de vie au travail des collaborateurs. C'est pourquoi LNA Santé met en œuvre une politique volontariste de construction et de rénovation de ses établissements afin :

- ◆ de les adapter aux besoins d'aujourd'hui ;
- ◆ de créer les conditions de leur adaptation aux enjeux à venir.

Cette démarche a plusieurs marqueurs dont une remise à neuf des établissements régulières. En effet, **42** établissements sont neufs ou ont été rénovés depuis moins de 10 ans.

Des moyens conséquents sont alloués à cette démarche : un service urbanisme et montage d'opérations, une direction immobilière (direction de programme, décoration, maintenance), et une filiale en charge de travaux en milieu occupés (LNA Service).

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.

Tout son savoir-faire est réuni dans un cahier des charges immobilier interne spécifique pour les établissements médico-sociaux, de soins de suite ou d'hospitalisation à domicile. Ces documents sont continuellement enrichis par l'activité de veille du service, mais aussi par la formalisation systématique

d'un retour d'expérience à l'issue de la mise en exploitation d'un bâtiment ou d'une rénovation (démarche « qualiperf »).

En ce qui concerne l'adaptation des établissements aux besoins des collaborateurs, l'ergonomie de l'outil de travail et l'efficacité sont privilégiées ; les retours d'expérience sur les espaces collaborateurs (salles de pause...) existants au sein des établissements alimentent leur amélioration progressive tout en envisageant une évolution du référentiel établissement jusqu'à regroupement de ces espaces en un seul lieu.

De même, lors du référencement mobilier des assises au sein des établissements par exemple, un groupe de travail composé de deux ergothérapeutes, d'un médecin, d'un responsable hôtelier, d'un architecte d'intérieur et du service achats teste les produits. L'objectif est de prendre en compte l'ensemble des contraintes du mobilier aussi bien pour le résident que le personnel amené à manipuler les assises. L'idée est de prendre en compte dans les critères de choix les problématiques de poids, de confort, de manutention, de matière, d'assise pour l'ergonomie.

LNA Santé est aussi partenaire du RESAH, afin de répondre à un appel à projet européen, dans le but de trouver un partenaire susceptible de nous accompagner dans la conception d'un exosquelette pour soignants. L'objectif est d'assister les salariés à la réalisation de certaines tâches. Leur usage laisse espérer une amélioration des conditions de travail grâce à la réduction de la charge physique et des risques de troubles musculo-squelettiques, permettant ainsi de baisser le nombre d'accident du travail.



TÉMOIGNAGE

Séverine Rommé, nous parle de son métier d'architecte d'intérieur et nous donne quelques exemples

La prévention des risques auxquels peuvent être exposés les collaborateurs fait partie intégrante de nos préoccupations dans l'aménagement des locaux. Au-delà du respect des seuils réglementaires, nous essayons de procurer un maximum de confort aux collaborateurs qui y travaillent comme aux résidents et patients qui y séjournent.

Au quotidien, nos maîtres mots sont « bon sens », « ingéniosité » mais aussi « inventivité » et « curiosité » pour bénéficier des nombreuses innovations technologiques.

Nous recherchons ainsi régulièrement de nouveaux matériaux.

Par exemple, le Flotex, qui associe les avantages d'un revêtement de sol antidérapant, facile à entretenir pour les équipes et ayant des propriétés acoustiques étonnantes. Il a aussi pour rôle de réduire les risques de chutes et d'accidents de travail tout en améliorant l'ambiance sonore de la pièce.

Certaines solutions sont facilement duplicables tandis que d'autres vont être choisies au cas par cas pour chaque établissement : c'est le sens du service « côté immobilier ».

Quelques exemples :

- ◆ des espaces de circulation plus fluides pour éviter des manœuvres inutiles ;
- ◆ des éclairages offrant une luminosité optimale et chaleureuse ;
- ◆ des kitchenettes fonctionnelles et bien agencées ;
- ◆ des chambres équipées de mobilier sans pied pour faciliter le ménage (placard intégré, chevets suspendus) ;
- ◆ du mobilier résistant, ni trop lourd à déplacer, ni trop léger pour assurer la sécurité des personnes accueillies.

SERVICE ACHATS

Le Service Achats centralise le référencement des fournisseurs et prestataires. 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 comprenant notamment un questionnaire quant à l'existence d'une démarche RSE dans l'entreprise. Ainsi les pièces justificatives telles que (déclaration de non-condamnation, attestations de cotisations sociales et fiscales à jour, responsabilité civile,

certifications & agréments, documents présentant une démarche RSE initiée par le fournisseur) sont collectées et analysées. Celui ou ceux qui répondent le plus favorablement aux critères sont retenus.

LNA Santé souhaite profiter du partenariat avec le comité 21 pour accentuer ses actions d'achats responsables en 2019.

En matière de restauration, la volonté du Groupe LNA Santé est de développer les commandes de produits locaux au sein de ses établissements. Compass le fournisseur exclusif, garantit avec son propre réseau fournisseur l'approvisionnement de fruits et légumes de saison emblématiques des régions avec un impact logistique maîtrisé.

Ainsi, en 2018, sur le périmètre cuisine internalisé, le taux d'approvisionnement local et transformé en local est de **16,2 %**.

3.6.4. Une culture de l'innovation

L'innovation n'est pas seulement une affaire de technologie. Elle se niche également au cœur des organisations mises en place : approches thérapeutiques, méthodes managériales, métiers sont autant de champs que nous explorons en plaçant systématiquement le patient/résident et les aidants au centre de notre fonctionnement.

Déjà en 1995 la création d'établissements 100 % dédiés à la maladie d'Alzheimer était innovante ; de même en 1999, le positionnement sur le secteur des cliniques de soins de suite et de réadaptation (SSR). LNA Santé ne cesse d'innover et d'encourager la découverte et le développement de nouvelles solutions à destination de ses patients/clients. La symétrie des attentions de notre démarche bienveillance à destination du patient/résident mais aussi du bien-être de nos collaborateurs en est une illustration emblématique, de même que notre démarche partenariale sur les territoires autour de nos établissements.

Innover suppose une forte humilité qui seule permet une remise en question des acquis et un dépassement des *a priori*. Le Groupe met en œuvre les moyens qui font sortir du carcan des idées reçues pour renouveler en permanence les démarches tant en ce qui concerne les résidents/ patients que les équipes ou les aidants. Il s'agit pour LNA Santé d'adapter en permanence ses outils à la fois à son époque et aux attentes fortement évolutives. Ainsi, l'innovation, bien au-delà de simples méthodes techniques ou d'outils numériques, irrigue profondément l'approche globale de LNA Santé dans tous ses métiers. Pour ce faire, le Groupe s'appuie plus particulièrement sur deux dispositifs :

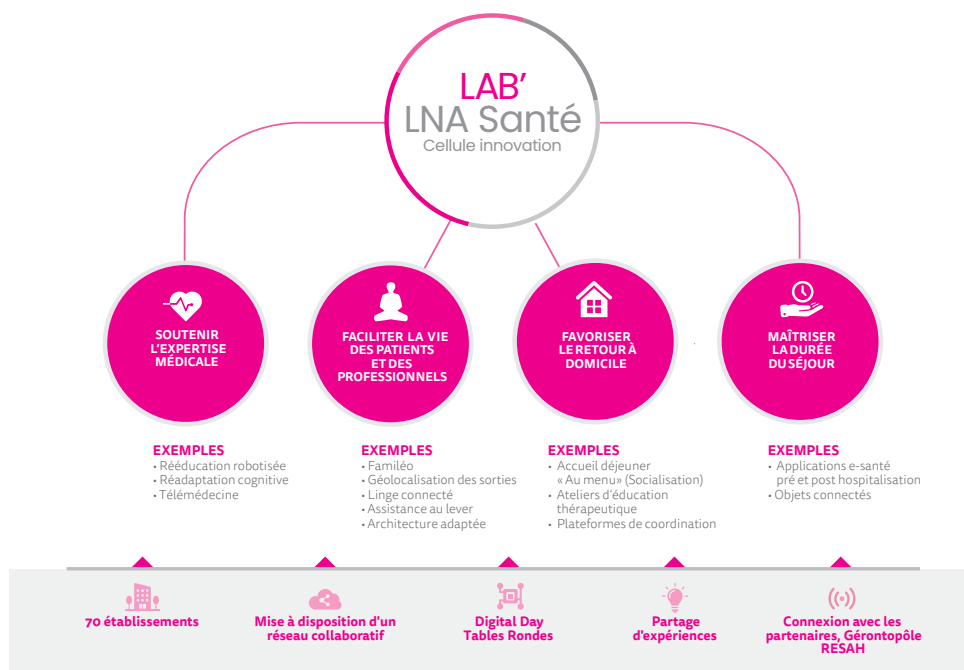
- ♦ une approche par l'expérimentation pilotée par la **cellule innovation** ;
- ♦ une approche de recherche et développement à travers le **pôle Recherche Clinique et Programmes Thérapeutiques**.

3.6.4.1. LA CELLULE INNOVATION LAB'LNA SANTÉ

La démarche d'innovation du Groupe se veut agile et réactive, raison pour laquelle nous avons fait le choix d'animer une cellule d'innovation – plutôt que nous doter d'une direction innovation – à laquelle participent des collaborateurs du Groupe issus de divers services : médical et qualité, pôle de recherche clinique, RH, marketing, SI, achats, DOP/DEX... Nos établissements EHPAD/SSR/HAD (directeurs, médecins, rééducateurs, soignants...) contribuent largement à cette dynamique grâce à la conduite d'expérimentations sur site. Leurs retours d'expériences permettent de valider, ou non, la pertinence d'une solution innovante et de prendre la décision de la référencer pour le Groupe. Les équipes sont mobilisées autour de **4 axes prioritaires** en lien avec les grands axes de la stratégie « Ma Santé 2022 » : soutenir l'expertise médicale, favoriser l'expérience clients/professionnels, favoriser le retour à domicile et maîtriser la durée de séjour.

Le suivi des expérimentations est géré *via* une plateforme digitalisée permettant à chacun de poster une idée ou de suivre l'évolution à distance. Tous les retours d'expériences se font en visioconférence pour éviter les déplacements des équipes des établissements concernés.

La cellule innovation se réunit pendant 2 heures, tous les vendredis, pour suivre les projets en cours.



Les phases d'une expérimentation se déroulent en 4 temps.

- ◆ **Présenter la solution** : le dispositif innovant est présenté soit en *one to one* soit en cellule innovation à l'occasion d'une réunion hebdomadaire. Si la solution est jugée pertinente et répond à un usage recherché, décision est prise de le soumettre pour évaluation à un ou plusieurs établissements du Groupe.
- ◆ **Tester la solution** : le dispositif est testé pendant une période variant de 4 mois à 6 mois dans les établissements volontaires. Une fiche de suivi et d'évaluation « la fiche PEPIN » permet d'apprécier les items suivants : crédibilité marché, crédibilité marché, crédibilité économique, maîtrise des risques et impact ainsi que retour sur investissement.
- ◆ **Évaluer la solution** : à l'issue du test, les résultats sont présentés par les équipes des établissements sous forme de REX en cellule innovation. La restitution quantitative est représentée sous forme d'un radar intégrant chaque item et

donne lieu à une note finale (pondération des notes en fonction de l'importance du critère) :

- ◆ > 15/20 la solution est jugée apte à l'étape suivante ;
- ◆ entre 10/20 et 15/20 des compléments d'informations sont demandés à l'entreprise ou le test se poursuit ;
- ◆ < 10/20 la solution est abandonnée.
- ◆ **Déployer ou référencer** : une fois l'usage validé, le service Achat du Groupe va lancer un benchmark des solutions existantes sur le marché. De nouveaux tests seront alors proposés aux établissements pour valider – ou non – la solution concurrente du choix initial et en finalité définir le projet économique le « mieux disant ».

À titre d'exemple, suite à la validation de l'application Medgo (gestion des remplacements), une solution concurrente Andjaro est en cours d'évaluation dans les 5 EHPAD LNA Santé de la région Aquitaine : Résidence Les Jardins de Laysotte, Villa de Valrose, Résidence Le Bourgailh, Résidence Talanssa et Villa Amélie.



FOCUS – TROIS EXEMPLES D'INNOVATIONS DÉPLOYÉES, EN COURS DE RÉFÉRENCIEMENT OU À L'ÉTUDE

UBIQUID, traçabilité du linge

Fondée fin 2013, UBIQUID est une start-up française, créée par deux frères, qui ont eu l'idée de digitaliser le suivi et la traçabilité du linge avec leur expérience de petit-fils d'une résidente d'EHPAD. Après plusieurs années de conception et de mise au point, UBIQUID propose maintenant un outil complet et mature pour assurer le suivi du linge et des objets des résidents en EHPAD.

La start-up est maintenant dans une phase de développement et installe sa solution dans les maisons de retraite, tout en continuant de proposer de nouveaux concepts innovants avec une solution complémentaire, permettant de gérer la problématique de l'errance de personnes dépendantes et de savoir si elles se trouvent dans une situation de risque parce que la zone est dangereuse pour elle.

La solution est utilisée dans 5 établissements LNA et sera déployée au sein des autres établissements du Groupe.

MEDGO, plateforme en ligne des remplacements

Fondée en 2016, MedGo est une plateforme en ligne de gestion des remplacements, permettant de faire gagner du temps aux établissements de santé, de réduire les coûts d'intérim et de fidéliser les équipes. Les fondateurs ont identifié un enjeu crucial dans la gestion de l'absentéisme dans les établissements sanitaires et médico-sociaux, entraînant surmenage des cadres de santé et des remplaçants. Ils ont donc créé medGo, solution digitale innovante permettant une gestion fluide du personnel afin d'améliorer le bien-être et donc la performance.

L'application est déployée dans 11 établissements du secteur sanitaire : SSR Kerlena, SSR Bazincourt, pôle Ennery, SSR IMDS, SSR IMBreteuil, HAD Haute Savoie Sud, SSR IM Romainville, SSR Mar Vivo, HAD Orléans/Montargis, HAD Loir et Cher, HAD Val de Loire.

Un partenariat en cours avec la direction innovation du Resah

Notre partenariat avec la direction innovation du Resah est une formidable opportunité de croiser nos regards sur la transformation du système de santé et de réfléchir à de nouveaux usages. Un premier projet engagé par LNA Santé avec le Resah concerne une recherche de création d'un exosquelette, sous la forme d'un gilet, destiné aux soignants, pour leur permettre de soulager les postures pénibles, de faciliter le port de charge et ainsi améliorer leur qualité de vie au travail. Cette technologie conçue pour le secteur de l'industrie est amenée à répondre aux problématiques de postures pénibles pour les soignants, mais n'est pas encore complètement adaptée aux professionnels. Le Groupe réfléchit donc avec le Resah à l'élaboration d'un cahier des charges adapté aux usages des professionnels de santé.

Un événement annuel : le LNA Digital Day



Une centaine de collaborateurs participent à cet événement annuel interne dont l'objectif est d'attirer les acteurs de l'innovation et de sensibiliser les équipes de LNA Santé aux opportunités offertes par l'e-Santé. Le Groupe souhaite accélérer la digitalisation, étant entendu que le numérique n'est qu'un volet d'une stratégie d'innovation plus globale. Le numérique représente une formidable opportunité pour aller plus loin et répondre toujours mieux aux besoins de nos résidents, de nos patients et de nos équipes.

En 2018 la journée s'est déroulée autour de deux temps forts : une conférence plénière fondée sur des partages d'expérience d'acteurs de santé et des pitches de 15 start-up, le matin, suivie, l'après-midi, d'ateliers découvertes des solutions proposées (démonstrations, mini-conférences...).

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 et accompagner l'évolution du parcours santé.

L'e-santé est 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. 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. 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.



FOCUS - 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.

Le dossier médical dématérialisé

L'apport du dossier dématérialisé est multiple : il permet d'augmenter l'efficacité des praticiens, d'améliorer la continuité du parcours santé du patient et de renforcer la sécurité du circuit du médicament. Pour autant, son déploiement, généralisé à tous nos établissements, s'accompagne de deux points de vigilance :

- ◆ **le respect de la confidentialité des données** : le Groupe attache une grande importance à la préservation des données sensibles que constituent les données médicales des patients et il utilise la messagerie sécurisée MS santé, solution portée

par l'agence gouvernementale Asip (Agence des systèmes d'Information Partagés de santé) ; et

- ◆ **la préservation de la qualité de la relation humaine entre personnel soignant et patients/résidents** : LNA Santé teste la dématérialisation en la couplant avec des tablettes mises à disposition des professionnels. Elles permettent aux soignants de disposer des informations en temps réel, voire d'échanger entre eux, ce qui améliore la prise en charge des patients.

3.6.4.2 LE PÔLE RECHERCHE CLINIQUE ET PROGRAMMES THÉRAPEUTIQUE : LA CONSOLIDATION DE L'EXPERTISE MÉDICALE ET PARAMÉDICALE



TÉMOIGNAGE



Julien PRIM - Directeur Médical et Qualité

« Cette culture de la recherche clinique est un véritable vecteur de renforcement de notre expertise médicale. Il permet d'appliquer les meilleurs protocoles de prise en soin de nos résidents et patients. Cela va bien dans le sens de notre démarche d'amélioration continue. »

Créé en juin 2018 suite un sondage interne (près de 80 % des établissements étaient favorables à la création de ce pôle), le **pôle Recherche Clinique et Programmes Thérapeutiques** a deux principales missions :

- ◆ **accompagner les établissements sur l'ensemble des démarches (réglementaires et administratives)** liées au montage du projet, depuis l'obtention des autorisations réglementaires, en passant par **le recueil et l'analyse des données**, jusqu'aux **publications scientifiques (communication)**. Le pôle assure également le suivi des études jusqu'à leur clôture et l'équipe a recruté début 2019 un attaché de recherche clinique pour prendre en charge ce volet ;
- ◆ **co-construire des programmes thérapeutiques avec les établissements**, c'est-à-dire modéliser la prise en charge du patient pendant toute la durée de son séjour en définissant les actes professionnels, les évaluations, les objectifs... Un programme thérapeutique est le fruit de la réflexion conjointe des professionnels de plusieurs établissements du Groupe. Il est ensuite évalué et validé par le médecin expert du Groupe, sur la base de résultats quantifiables, puis dupliqué sur l'ensemble des établissements LNA Santé.

Le lancement de ce pôle constitue une occasion de développer une culture commune et cohérente en matière de prise en charge des patients et résidents au sein du Groupe LNA Santé avec des

synergies entre tous les métiers, en SSR, en HAD et en EHPAD. Tout cela avec un même objectif : soigner et prendre soin des patients et des résidents. C'est aussi un moyen de valoriser les expertises de nos médecins et thérapeutes, et leur permettre notamment de publier les résultats de leurs travaux.

Il existe plusieurs façons d'intervenir en recherche médicale. Le Groupe souhaite s'impliquer dans la recherche clinique :

- ◆ en tant qu'investigateur, en participant à des études portées par un autre centre de recherche ;
- ◆ en tant que promoteur, en initiant des projets de recherche internes. Les projets peuvent être pilotés par le siège et menés sur plusieurs établissements (étude multicentrique pour laquelle LNA Santé est promoteur et les établissements centres investigateurs) ou initiés et menés par un seul établissement du Groupe (étude monocentrique dont l'établissement est promoteur).

Les exemples de recherches sont variés :

- ◆ le chemin clinique post-AVC évalué pour améliorer les pratiques à l'Institut Médical de Breteuil ;
- ◆ la restauration fonctionnelle de l'épaule au Clos Champirol ;
- ◆ l'épidémiologie des patients atteints de cancer pris en charge en HAD.



TÉMOIGNAGE



Le Clos Champirol - Restauration fonctionnelle de l'épaule

3 questions au Dr. Gilles Bruyère

Docteur Gilles Bruyère, MPR et rhumatologue au Clos Champirol et Médecin Expert du groupe, mène avec ses équipes une étude sur la restauration fonctionnelle de l'épaule après une chirurgie réparatrice de la coiffe. Les résultats seront publiés l'an prochain.

Pouvez-vous nous expliquer en quelques mots cette étude ?

« Si, en 20 ans, la prise en charge chirurgicale de l'épaule a beaucoup évolué, il existe toujours un faible niveau de preuve au stade tertiaire de la rééducation après une chirurgie de réparation de la coiffe des rotateurs. En effet, après 5 mois de prise en charge, on constate certes un retour à des capacités fonctionnelles de l'épaule mais si les patients veulent récupérer une épaule forte pour reprendre leur activité professionnelle ou sportive, c'est le flou. Nous avons donc engagé, en 2013, une rééducation innovante sur cette phase 3 de la rééducation et les résultats menés sur 39 patients sont encourageants : nous avons constaté une reprise du travail manuel dans 85 % des cas entre le 6^e mois et le 12^e mois post-opératoire y compris dans les 50% de notre population pris en charge en arrêt de travail ou maladie professionnelle. Nous n'avons déploré aucune complication. »

Au-delà du mieux-être des patients, en quoi cette étude est-elle bénéfique ?

« Ce lourd travail n'a été possible qu'avec l'étroite collaboration des professionnels de santé locaux. Nos confrères chirurgiens, régulièrement informés de nos travaux, nous font confiance en nous adressant régulièrement de nouveaux patients. Nos possibilités de prise en charge et notre expertise sont aujourd'hui davantage reconnues par la communauté des soignants : kinésithérapeutes de ville, médecins généralistes, et médecins de la santé au travail. Par ailleurs, c'est aussi un travail d'équipe avec les paramédicaux de l'établissement qui utilisent nos outils de rééducation performants (isocinétisme). Cette étude crée des liens, tous se sentent impliqués car le travail que nous faisons ensemble est innovant, évalué et efficace. »



Que vous a apporté la création du Pôle Recherche Clinique de LNA ?

« L'aide du Pôle Recherche clinique est précieuse pour nous car, comme tout centre isolé, nous manquons de temps et avons besoin de compétences complémentaires pour effectuer l'analyse statistique des cas suivis, pour bénéficier d'une analyse critique et pour préparer la communication des résultats (publication, participation à des colloques...). Le pôle a grandement facilité l'aboutissement de cette étude.

Dans ce registre il faut souligner l'intérêt d'une initiative récente de LNA Santé avec la constitution d'un Réseau de médecins experts : les Medex nommés par spécialités.

C'est particulièrement enrichissant car cela nous permet de communiquer avec des confrères d'autres centres, de partager des points de vue complémentaires ou différents, de coordonner ou d'imaginer des travaux multicentriques. Cela génère une dynamique positive. »

Les recherches entreprises par le Groupe entrent dans le champ du Crédit Impôt Recherche. Les projets sur lesquels porte notre recherche, les personnes qui y ont contribué et les heures qu'ils y ont passé, sont tracés et déclarés.

INDICATEUR - DÉCLARATIONS DU GROUPE LNA SANTÉ AU TITRE DU CRÉDIT IMPÔT RECHERCHE

Année	Heures déclarées	Personnes déclarées	Projets déclarés
2016	2 032	34	7
2017	9 785	84	12
2018	5 911	107	13

IPRADE : Association pour l'Institut Prospective Age Développement

Après s'être lancé avec succès dans des partenariats sportif et culturel (FCN et Musée d'art de Nantes), LNA Santé a souhaité développer l'échange avec le monde de la recherche et de la formation.

C'est ainsi que Jean-Achille COZIC – médecin, directeur du service médical et santé pendant 12 ans puis conseiller aux affaires médicales chez LNA Santé – a proposé à la direction générale du Groupe la création d'un **Institut de recherche : l'IPRADE - Institut Prospective, Âge et Développement territorial**.

Créé en 2016 et actuellement géré par cinq bénévoles dont Jean-Achille le président, l'IPRADE a pour **mission de développer des partenariats extérieurs, principalement avec le**

Gérontopôle des Pays de la Loire afin d'organiser la formation et la recherche au sein du Groupe. Les objectifs de cet institut sont prometteurs : accroître l'expertise du Groupe, être reconnu comme un acteur incontournable sur les sujets de la gériatrie et de la gérontologie et développer notre rayonnement territorial.

Financé par LNA Santé et des conventions privées, l'institut propose aujourd'hui une **formation e-learning complémentaire à la gérontologie**, dispensée par des praticiens hospitaliers et des experts du Gérontopôle, pour les médecins coordonnateurs du Groupe. Cette formation donne lieu à une attestation officielle.

L'IPRADE a pour ambition la recherche sur le vieillissement et la gériatrie au sein du territoire des Pays de la Loire, en étroite collaboration avec le Gérontopôle.

3.6.5. Prendre part aux évolutions des secteurs Sanitaire & Médico-social

À travers les publications du Groupe, ses partenariats, son mécénat auprès de la Fondation pour la recherche Alzheimer, la participation de ses équipes à des congrès nationaux & internationaux, comme par exemple l'ISPRM en 2018 (Société internationale de Médecine physique & réadaptation), LNA Santé partage son expérience et son expertise, contribue aux évolutions des secteurs sanitaire & médico-social. En 2018, plus particulièrement, nous avons partagé :

- ◆ **un film *Prendre soin*** de Bertrand Hagenmüller, réalisateur et sociologue, et Bernard Benattar, philosophe du travail et psychosociologue, coauteurs, présenté au public fin 2018 et qui témoignent de la relation soignant-soigné à travers 80 minutes

d'immersion dans un univers fort méconnu, celui des EHPAD résidences pour personnes âgées dépendantes, et plus précisément celui des unités dédiées aux résidents atteints de troubles Alzheimer ou troubles apparentés ;

- ◆ et notre **manifeste LNA Santé**, à destination des décideurs et de nos collaborateurs, qui rassemble nos contributions à différents ateliers de réflexion sur la future loi « Grand âge et autonomie » : 12 propositions concrètes pour engager une réforme des EHPAD à partir de nouveaux paradigmes et qui démontrent la singularité de notre modèle.



FOCUS - FILM PRENDRE SOIN

Prendre soin : quand le cinéma réenchante notre regard sur la relation soignant/soigné



Le 8 octobre dernier avait lieu à l'UFR de pharmacie de Nantes, une avant-première pas comme les autres... 400 spectateurs s'étaient déplacés pour vivre 80 minutes d'immersion dans un univers fort méconnu, celui des Ehpad, résidences pour personnes âgées dépendantes, et plus précisément celui des unités dédiées aux résidents atteints de troubles Alzheimer ou troubles apparentés.

Bien loin des clichés, l'émotion était au rendez-vous, comme en ont témoigné les riches échanges avec le public, lors du débat qui a suivi la projection, animé par le Professeur Gilles Berrut, Président du Gêrontopôle, Chef du pôle hospitalo-universitaire de gériatrie clinique, du CHU de Nantes.

« Prendre soin », ce film exceptionnel et unique, est le fruit du travail de Bertrand Hagenmüller, réalisateur et sociologue, et Bernard Benattar, philosophe du travail et psychosociologue, co-auteurs. Ils interviennent tous les deux régulièrement au sein d'EHPAD. Il résulte d'une longue collaboration et d'une réelle confiance avec les équipes de LNA Santé. Le tournage a eu lieu, pendant un mois, au sein de trois établissements du groupe. Quatre soignants y ont participé en témoignant de leur passion pour leur métier : Luca, ergothérapeute, Antoinette, aide-soignante, Claire, coordinatrice de projets d'animation et Lika, maîtresse de maison soignante. Celle-ci était d'ailleurs présente lors de la projection et a fait partager au public sa formidable énergie !

L'aventure ne fait que débiter et de nombreuses projections sont programmées dans toute la France. Autant d'occasions pour changer le regard de ceux qui auront la chance de voir ce film sans fard, loin des a priori et des idées reçues.



Retrouvez l'extrait du film sur <https://prendresoin-lefilm.com>



TÉMOIGNAGES

« Ce film pour moi ne parle que d'une chose, il parle d'amour. Tant de messages, tant d'émotions passent en 80 minutes ! Il nous touche car il ne travestit en rien la réalité. La fragilité, la souffrance, la mort sont là mais aussi le rire, la joie, le merveilleux de la relation entre les soignants et les personnes âgées. Ce film est un formidable vecteur de reconnaissance pour tous les soignants et pour tous les métiers liés à l'accompagnement des personnes vulnérables. A l'heure de la concertation sur le Grand Âge (www.grande-consultation-aines.make.org), il contribue à améliorer l'image de ces métiers et à favoriser, à terme, leur revalorisation sur le plan statutaire et pécuniaire. Ce film vient aussi nourrir notre réflexion pour inventer les solutions de prise en soin de demain. »

Jean-Jacques Coiplet
Directeur général de l'ARS des Pays de la Loire

« L'accompagnement de la grande dépendance est un enjeu crucial comme en témoignent le succès de cette soirée, le nombre et la qualité des acteurs mobilisés. Alors que la tentation est grande pour certains d'associer les mots « EHPAD » et « maltraitance », ce film la balaie d'un revers de la main. Il est d'une grande humanité et subtilité. Les réalisateurs ont fait un travail remarquable et les soignants sont touchants car leur bienveillance est de tous les instants. Avec 290 lits d'EHPAD, 170 lits de long séjour et 320 lits de SSR, la filière gériatrique au sein du CHU est très développée. Nous avons prévu de projeter « Prendre soin » à nos équipes soignantes, car ce film fait complètement sens pour nous. »

Philippe Sudreau
Directeur général du CHU de Nantes

Associations dont LNA est membre et à ce titre susceptible d'exercer une influence :

- ◆ **Synerpa** : Syndicat National des Établissements et Résidences Privés pour Personnes Âgées ;
- ◆ **FHP** : Fédération de l'Hospitalisation privée ;
- ◆ **FNEHAD** : Fédération Nationale des Établissements d'Hospitalisation à Domicile ;
- ◆ **MEDEF** : Mouvement des entreprises de France, organisation patronale ;
- ◆ **Comité 21** : Association des acteurs économiques et institutionnels rassemblés autour du Développement Durable ;
- ◆ **ADN ouest** : Association de la filière numérique en Pays de la Loire ;

- ◆ **Gérontopôle** : réseau des acteurs ligériens au service du bien vieillir ;
- ◆ **Atlanpôle Biothérapie** : pôle de compétitivité interrégional Pays de la Loire – Bretagne – Centre Val de Loire pour une offre public-privé complète, pertinente et compétitive, sur la chaîne de valeur du bio-médicament depuis la découverte de cibles jusqu'à l'évaluation clinique ;
- ◆ **Qualirel Santé (Qualité-Risques-Evaluation - établissements Ligériens)** : Structure Régionale d'Appui à la qualité et la sécurité des soins. Elle a pour vocation de contribuer à l'amélioration de la qualité, l'évaluation et la gestion des risques, dans les établissements sanitaires et médico-sociaux de la région Pays de la Loire ;
- ◆ **REV** (Réseau des entreprises vertaviennes).

3.6.6. Mécénat et partenariat

LNA SANTÉ, SPONSOR OFFICIEL DU FC NANTES

Depuis la saison 2017-2018, LNA Santé s'affiche sur le maillot des Jaune et vert jusqu'en 2020 !

Avec ce partenariat, LNA Santé souhaite donner une nouvelle impulsion à son développement. D'abord en renforçant sa notoriété nationale autour de l'emblème du sport, vecteur majeur de santé et de bien-être. Ensuite en associant l'ensemble des 6 000 collaborateurs du Groupe répartis sur tout le territoire. Ils pourront partager ensemble des moments forts, et assister à des matchs du FC Nantes, en déplacement et à domicile.



Pour Willy Siret, directeur général délégué aux opérations, « pour notre groupe familial, ce partenariat puise sa légitimité dans nos racines nantaises et il s'impose comme un formidable vecteur pour fédérer nos équipes, en lien avec notre projet Grandir Ensemble. »

LNA SANTÉ, MÉCÈNE POUR LA CULTURE

La ville de Nantes et Nantes Métropole ont créé un fonds de dotation à vocation culturelle. Il a pour priorité de permettre aux entreprises et aux citoyens d'agir aux côtés de la collectivité en faveur du patrimoine, de porter collectivement des projets culturels d'envergure et de contribuer au développement du territoire. LNA Santé a choisi de participer au fonds de dotation. Ce mécénat prend tout son sens, au regard de sa mission « améliorer la qualité de vie des personnes fragilisées, dans un environnement accueillant et bienveillant, adapté à chacun et à tout âge ». En effet, la culture



a une vaste influence sur la santé, elle s'adresse aux sens de chacun, elle ouvre de nouvelles perspectives, elle dynamise les échanges et le maintien de la vie sociale et du lien, notamment vis-à-vis des publics fragilisés.

Avec ces deux partenariats, LNA Santé démontre sa capacité à tisser des liens avec des acteurs du territoire et sa volonté de maintenir son ancrage local tout en ayant une dimension locale.

MÉDECINS SANS FRONTIÈRES

L'épidémie de Grippe en France métropolitaine survient chaque année entre l'automne et l'hiver et touche entre 2 et 6 millions de personnes. Plus de 90 % de décès liés à la grippe, 9 000 en moyenne en France, surviennent chez les personnes de plus de 65 ans. LNA Santé contient de cet enjeu a mis en place une campagne « TOUT LNA SE VACCINE » au sein des établissements mais également au sein du siège à Vertou.

Fort de cet impact, LNA Santé s'est engagé à verser auprès de Médecins sans frontières l'équivalent d'un vaccin contre le Choléra à chaque salarié vacciné.

Ainsi, LNA Santé a pu verser l'équivalent de 2 726 vaccins contre le choléra fin 2018 et a permis une amélioration tangible de la couverture vaccinale du personnel au sein des établissements et également au siège.



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 (École de Management de Nantes) 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, élus, 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.

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 l'accompagnement 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.

3.7. NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Du 01^{er} janvier au 31 décembre 2018

Engagement RSE	Intitulé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Méthode de calcul	Périmètre	Processus de collecte et outils utilisés
Transition écologique	Consommation d'énergie par m²	Consommation de gaz/électricité/fuel & bois par m² et par an Énergie finale consommée par l'établissement quelle que soit la source d'énergie (électricité, gaz, fuel & bois) et l'usage (chauffage et cuisine)	Consommation d'énergie totale sur l'exercice/SDO	Exclusion : holdings, établissements situés en Belgique et établissements acquis ou fermés courant 2018	Extractions sur les sites internet des fournisseurs d'électricité et de gaz pour les consommations d'énergie et LNA Data (référentiel de données du Groupe) pour les SDO
Dynamiques territoriales	Nombre de places installées en soins ambulatoires	Nombre de places proposées dans les hôpitaux de jour	Nombre de places autorisées par les autorités	SSR	Données validées et communiquées directement par les autorités
Performance, innovation et éthique	Part des établissements rénovés ou neufs depuis moins de 10 ans	Part des établissements remis à neuf sous les dix dernières années	Établissements neufs ou rénovés depuis moins de 10 ans/total des établissements du parc	Exclusion : Belgique	Fichier de suivi au sein du service immobilier
Bientraitance et qualité des soins	Taux d'encadrement théorique	Rapport entre le nombre d'ETP et le nombre de lits exploités au 31.12.N	ETP moyen/nombre de lits exploités	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N, des crèches, des holdings et des établissements situés en Belgique	Extractions de SAP HR via BO
Bien-être des professionnels	Répartition des salariés par région	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.	Somme des effectifs présents au 31/12/N pour chaque région	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N et des crèches	Données France : extractions de SAP HR via BO
	Répartition des salariés par sexe et par âge		Somme des salariés présents au 31/12/N pour chaque classe d'âge et chaque genre		Données Belgique : extractions de Sdworx sur Excel
	Répartition des salariés par sexe et région		Somme des salariés présents au 31/12/N pour chaque classe d'âge et chaque région		
	Recrutements en CDI effectués durant l'exercice		Somme des contrats en CDI réalisés sur l'exercice		Données France : extractions de SAP HR via BO
	Fins de contrats en CDI au cours de l'exercice		Somme des départs en CDI réalisés sur l'exercice		Données Belgique : extractions de Sdworx sur Excel
		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.		Exclusion des sociétés acquises courant l'année N, des crèches et des holdings	Données France : extractions de SAP HR via BO
		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.			Données Belgique : extractions de Sdworx sur Excel

Engagement RSE	Intitulé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Méthode de calcul	Périmètre	Processus de collecte et outils utilisés
Bien-être des professionnels	Répartition CDD/CDI/contrats spécifiques	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.	Somme des effectifs par type de contrats	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N, des crèches, des holdings et des établissements situés en Belgique	Données France : extractions de SAP HR via BO Données Belgique : extractions de Sdworx sur Excel
	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.	Somme des effectifs par taux d'activité		
	Taux d'absentéisme	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.	Rapport entre le total du nombre d'heures d'absences composant l'absentéisme restreint et le nombre d'heures théoriques travaillées	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N, des crèches, des holdings et des établissements situés en Belgique	Extractions de SAP HR via BO
	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.	Somme des AT/MP avec arrêts constatés	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N, des crèches, des holdings et des établissements situés en Belgique	Extractions de SAP HR via BO
	Nombre de journées de travail perdues suite à un AT/MP	Il s'agit des journées de travail perdues pour les effectifs tout contrat confondu.	Somme de l'ensemble des heures représentant les AT/MP/7		
	Taux de fréquence des AT/MP	Nombre d'accidents de l'ensemble des salariés sur l'année N	Nombre d'AT/MP avec arrêt/nombre d'heures travaillées		
	Taux de gravité des AT/MP	Mesure la gravité des accidents des salariés sur l'année N	Nombre de journées de travail perdues suite à un AT/MP/ nombre d'heures travaillées		
	Nombre d'heures de formation Nombre de stagiaires formés	Sont incluses les formations terminées en année N pour une durée d'au moins 7 heures	Export du logiciel du suivi des formations (Perform) : plans 2018 de tous les établissements et consolidation des heures de formation et du nombre de stagiaires	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N, des crèches, des holdings et des établissements situés en Belgique	PERFORM (outil de pilotage des plans de formation)

3.8. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de votre société LNA Santé SA. (ci-après l'« entité »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient au conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- ◆ la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- ◆ la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- ◆ le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et contre l'évasion fiscale ;
- ◆ la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

(1) Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- ◆ nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- ◆ nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- ◆ nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- ◆ nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- ◆ nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- ◆ nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- ◆ nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- ◆ nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs ⁽¹⁾ que nous avons considérés les plus importants :
 - ◆ des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - ◆ des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés au siège de l'entité et couvrent entre la totalité des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- ◆ nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ⁽²⁾ ;
- ◆ nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

(1) *Indicateurs sociaux* : Effectif total au 31 décembre et répartition par âge, genre et statut ; Nombre d'embauches CDI ; Nombre de licenciements CDI ; Taux d'absentéisme ; Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ; Taux de gravité des accidents du travail ; Nombre d'heures de formation.

Indicateurs environnementaux : Consommation d'énergie par m².

Indicateurs sociétaux : Nombre de places installées en soins ambulatoires ; Part des établissements rénovés ou neufs depuis moins de 10 ans ; Taux d'encadrement théorique.

(2) *Politique de gestion des compétences et de formation des salariés ; Politique de santé et bien-être des collaborateurs ; Actions en faveur de l'insertion des personnes handicapées ; Accords collectifs ; Actions de maîtrise de l'empreinte environnementale ; Actions de sensibilisation aux pratiques écoresponsables ; Mesures prises en faveur du respect des critères RSE dans la contractualisation avec les fournisseurs.*

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre mars et avril 2019 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 spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené des entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 16 avril 2019

KPMG S.A.

Anne Garans

Associée

Sustainability Services

Vincent Broyé

Associé

Rapport de gestion

4

4.1. Faits marquants	186	4.4. Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir	205
4.1.1. Exploitation	186	4.4.1. Perspectives du Groupe	205
4.1.2. Personnel	187	4.4.2. Perspectives de SA LNA Santé	206
4.1.3. Développement	188		
4.2. Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2018	189	4.5. Autres informations	207
4.2.1. Comptes consolidés du Groupe LNA Santé	189	4.5.1. Recherche et développement	207
4.2.2. Comptes sociaux de SA LNA Santé	200	4.5.2. Prise de participations et aliénation d'actions	207
4.3. Événements importants survenus après la date de clôture de l'exercice	204	4.5.3. Liste des succursales	208
		4.5.4. Prêts interentreprises	208
		4.5.5. Opérations sur titres des dirigeants	208
		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)	208
		Annexe 1 – Périmètre	209
		Annexe 2 – Résultats financiers de la Société au cours des 5 derniers exercices	209

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

Le prix du socle de prestations et des autres prestations d'hébergement des personnes âgées par les EHPAD a été revalorisé à + 1,21 % en 2018 par rapport à l'année précédente, pour les résidents présents au 1^{er} janvier 2018.

Les circulaires budgétaires bloquent toujours l'évolution de la valeur du point du tarif soin global (Arrêté du 7 juin 2018 fixant pour 2018 les valeurs du point des tarifs plafonds applicables). 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 a été ainsi une première année de mise en œuvre de la réforme de la contractualisation retardée par la sortie tardive du cahier des charges des CPOM (arrêté du 3 mars 2017 fixant le contenu du cahier des charges du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens). L'année 2018 a permis la signature des premiers CPOM LNA (négociés en 2017) et la poursuite de la contractualisation.

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 soins de suite et de réadaptation (Tarification à l'activité), prévu par l'article 78 de la loi de financement de sécurité sociale pour 2016. Le « virage ambulatoire » se poursuit avec le développement des prises en charge ambulatoires par substitution intra et extramuros 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

L'ensemble du parc LNA Santé comprenant les EHPAD, les Maisons de Repos Belges, les cliniques de SSR, Psychiatrie et structures d'hospitalisation à domicile, enregistre un taux d'occupation moyen de 98 % sur l'année 2018.

La hausse du taux d'occupation de + 2,2 points par rapport à l'année 2017 témoigne de la performance continue des établissements en régime de croisière avec un taux d'occupation de 98,1 %, mais aussi du développement important du secteur sanitaire en 2018.

4.1.1.2. SECTEUR LONG SÉJOUR

Taux d'occupation

Avec un taux d'occupation global de 97 % à fin 2018 pour l'ensemble des EHPAD et des Maisons de Repos Belges, le secteur médico-social enregistre une hausse de + 0,6 point par rapport à l'année 2017.

Les établissements en régime de croisière présentent sur l'année 2018 un taux d'occupation de 97,3 %, contre 96,6 % l'année dernière. Cette hausse s'explique en partie par la poursuite du remplissage des établissements belges en 2018 avec un taux d'occupation moyen de 93,1 %, soit + 1 point par rapport à 2017.

Évolutions tarifaires

L'Arrêté du 21 décembre 2017 relatif aux prix des prestations d'hébergement a fixé, pour l'année 2018, l'indexation maximale des contrats des résidents présents au 31 décembre 2017 au taux de + 1,21 % à comparer au taux de + 0,46 % arrêté en décembre 2016 pour l'exercice 2017.

Passage des conventions tripartites vers les CPOM

Le nombre d'EHPAD sous option tarifaire globale s'établit à 29 au 31 décembre 2018, représentant 2 797 lits et places (hébergement permanent, hébergement temporaire et accueil de jour), soit 64 % du total des lits exploités en EHPAD.

Depuis le 1^{er} janvier 2017, dans le cadre des lois d'Adaptation de la Société au Vieillissement du 28 décembre 2015 d'une part et, de modernisation de notre système de Santé du 26 janvier 2016 d'autre part, la négociation de 13 contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), concernant 24 établissements, a été initiée. 8 négociations ont débuté en 2017 et 5 en 2018. Au 31 décembre 2018, 9 CPOM ont été signés.

4.1.1.3. SECTEUR MOYEN SÉJOUR

Taux d'occupation

Dans un contexte de réforme de tarification, les cliniques de soins de suite et de réadaptation et les structures d'hospitalisation à domicile affichent un taux d'occupation avoisinant les 100 %. Cette performance illustre la capacité des établissements à faire preuve d'efficacité et d'adaptation dans un secteur en pleine évolution.

Entre 2017 et 2018, les structures HAD ont augmenté le nombre de patients de près de 12 % à 455 patients.

Les cliniques SSR ont, quant à elles, enregistré une nette évolution de leur taux d'occupation par rapport à l'an dernier,

avec notamment un taux d'occupation des établissements en croisière de 99,4 % (soit + 4,7 points vs 2017).

Évolutions tarifaires

L'arrêté du 23 mai 2018 fixant pour l'année 2018 les éléments tarifaires mentionnés aux paragraphes I et IV de l'article L. 162-22-2-1 du Code de la sécurité sociale 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 - 1,1 % (sur les prix de journées) contre - 2,3 % en 2017.

Concernant l'activité psychiatrique, le taux d'évolution a été fixé par ce même arrêté à - 0,37 % contre - 2,4 % en 2017.

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)		2018	2017	2016
Effectif par sexe	Hommes	881	839	794
	Femmes	4 218	4 034	3 909
Effectif par catégorie	Cadres et prof. supérieures	535	489	448
	Techniciens, maîtrise, employés	4 564	4 384	4 255
TOTAL		5 099	4 873	4 703

Les effectifs moyens du Groupe exprimés en base équivalent temps plein (ETP) s'établissent en 2018 à 5 099 personnes, à comparer à 4 873 personnes l'an dernier, soit une hausse de + 4,6 %. Les effectifs se concentrent principalement en France avec 4 757 collaborateurs (93 %) pour 342 collaborateurs en Belgique (7 %). Les effectifs se répartissent de la manière suivante : 3 124 personnes pour l'activité Long Séjour (61 %), 1 723 personnes en Moyen Séjour (34 %) et 252 personnes dans les autres structures (5 %, principalement siège et activité Immobilière).

Les frais de personnel de l'activité Exploitation s'établissent en 2018 à 230,7 millions d'euros, en progression de + 6,3 % dont une baisse du CICE pour - 1,25 million d'euros.

Le périmètre de l'Unité Économique et Sociale englobe 32 sociétés (42 établissements) au 31 décembre 2018, toutes localisées en France, et représente 2 766 salariés en ETP moyens, contre 2 682 l'an dernier (+ 3,1 %), répartis sur un parc de lits en exploitation de 4 017 unités (3 979 fin 2017), générant une activité de 211 millions d'euros au titre de l'exercice 2018, contre 204 millions d'euros l'an passé.

Les 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 2018, le Groupe a poursuivi son développement organique et externe, avec un parc en exploitation porté à 7 258 lits, en hausse de + 171 lits, par la réalisation d'opérations sous la forme de :

- ◆ acquisition de + 20 lits exploités avant transfert en juin 2019 vers Villa des Poètes (Marseille) et remise en exploitation de + 38 lits pour l'ouverture de Villa Valrose ;
- ◆ extension de + 13 places sur le territoire de HAD Sud Savoie, rebasage capacitaire de HAD Nord Seine et Marne de + 20 places ;
- ◆ acquisition du SSR Moulin Vert spécialisé en cardiologie/pneumologie de + 70 places, et rebasage capacitaire de + 10 places d'hospitalisation complète de l'Institut Médical de Sologne.

Les mouvements de capacité intervenus dans chacun des secteurs au cours de l'exercice 2018 ont concerné le secteur Long Séjour France pour + 58 lits et le secteur Moyen Séjour pour + 113 lits.

La répartition du parc en exploitation entre les métiers est la suivante : 69 % des capacités sont affectées au secteur Long Séjour contre 31 % au secteur Moyen Séjour.

4.1.3.2. CAPACITÉ DU PARC AUTORISÉ

Au 31 décembre 2018, le parc en exploitation compte 7 258 lits répartis sur 68 établissements :

- ◆ en Long Séjour au sein de 44 EHPAD (4 433 lits) et 4 Maisons de Repos en Belgique (555 lits) ;
- ◆ en Moyen Séjour au sein de 12 Soins de Suite et Réadaptation (1 611 lits), 7 structures d'hospitalisation à domicile (448 places) et 1 Clinique psychiatrique (211 lits).

	Établissements	Lits	Long séjour	Moyen séjour
Lits en exploitation au 31/12/2017	67	7 087	4 930	2 157
<i>dont en régime de croisière</i>	<i>52</i>	<i>5 493</i>	<i>4 394</i>	<i>1 099</i>
Lits en exploitation au 31/12/2018	68	7 258	4 988	2 270
<i>dont en régime de croisière</i>	<i>57</i>	<i>6 163</i>	<i>4 537</i>	<i>1 626</i>
% parc en croisière / total parc exploité	84 %	85 %	91 %	72 %

Au 31 décembre 2018, le portefeuille de lits à installer sur les prochains exercices s'établit à 958 unités, soit un parc total autorisé de 8 216 lits à comparer à 7 468 lits un an plus tôt (+ 10 %).

4.2. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2018

4.2.1. Comptes consolidés du Groupe LNA Santé

Poursuivant son plan stratégique Grandir Ensemble, LNA Santé a étendu en 2018 son réseau de lits en « régime de croisière » de + 12 %, au sein d'un parc à maturité porté à 6 163 lits fin 2018 contre 5 493 lits fin 2017, soit 57 établissements en tout point aux standards LNA Santé et qui constituent le socle de la performance économique du Groupe.

Dans un contexte de développement ciblé (+ 171 lits mis en exploitation en 2018), le Groupe s'est encore attaché à compléter la taille des établissements existants, gage de performance dans la durée.

La transformation du secteur médico-social achevée à hauteur de 90 % des capacités installées et la qualité des performances délivrées sur le parc à maturité, notamment sur les structures sanitaires, conduisent à une consolidation en 2018 de la marge d'EBITDA d'Exploitation à 11,7 % et de la marge opérationnelle courante d'Exploitation (MOC) à 9,9 % du chiffre d'affaires. Retraite de la baisse du CICE (taux de 6 % en 2018 contre 7 % en 2017 pour un impact global de - 1,2 million d'euros), la marge d'EBITDA

et la MOC affichent en 2018 une progression de respectivement 27 points de base et 12 points de base par rapport à 2017.

Bénéficiant également d'une gestion optimisée de la structure financière en 2018, le résultat net consolidé à 100 % s'élève à 22,4 millions d'euros. Il affiche une marge nette de 4,2 % du chiffre d'affaires et se décompose en une marge de 5,5 % en Exploitation et une perte de - 1,7 % en Immobilier. Retraite en 2017 des produits d'impôt non courants pour 4,7 millions d'euros, la variation de résultat sur un an s'établit à + 2,0 millions d'euros, soit une progression de + 9,9 %. Les actions menées d'optimisation et de spécialisation de l'offre de services (segmentation de gammes hôtelières, expertise médicale en SSR, développement des prises en soin ambulatoire et maintien à domicile) produisent leur plein effet sur la part du parc de LNA Santé restructuré.

À la clôture de l'exercice 2018, le parc est constitué de 68 établissements en exploitation pour 7 258 lits répartis sur trois lignes métiers : maisons de retraite médicalisées (4 988 lits), cliniques de Soins de Suite et Réadaptation et clinique psychiatrique (1 822 places), structures d'hospitalisation à domicile (448 places).

Parc de lits par catégorie	31/12/2018	Établissements	31/12/2017	SFAF 04/2019	% total	Établissements
En croisière	6 163	57	5 493	6 519	88 %	60
En restructuration	1 095	11	1 594	921	12 %	9
Parc Exploité	7 258	68	7 087	7 440	100 %	69
Lits à installer	958	-	381	776		
Parc Autorisé	8 216	68	7 468	8 216		69

Le **chiffre d'affaires consolidé de l'exercice** s'établit à 539 millions d'euros fin 2018, **en hausse de + 10,7 %** en publié par rapport à l'exercice 2017.

Le **chiffre d'affaires de l'activité Exploitation** est arrêté à 437,1 millions d'euros à fin 2018 et **affiche une progression de + 5,6 %** sur les douze derniers mois grâce à **une croissance organique** de + 4,4 % plus forte que celle annoncée (+ 90 pb) et une croissance externe de + 1,2 %.

La croissance organique se décompose en un effet volume de + 2,9 % et un effet tarif - mix d'activité de + 1,5 %. Elle concerne tous les métiers, le secteur Long Séjour progressant en organique de + 3,0 % et le secteur Moyen Séjour de + 6,6 %, dans un contexte tarifaire pourtant défavorable pour les SSR.

Compte de Résultat simplifié <i>En milliers d'euros, normes IFRS</i>							Variation	
	31/12/2018	Exploit.	Immo.	31/12/2017	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.
Chiffre d'affaires	538 761	437 104	101 656	486 671	413 905	72 766	10,7 %	5,6 %
Charges de personnel	(233 159)	(230 687)	(2 472)	(219 206)	(216 953)	(2 253)	6,4 %	6,3 %
EBITDAR	111 363	112 967	(1 605)	104 183	106 685	(2 502)	6,9 %	5,9 %
EBITDAR retraité	111 363	112 967	(1 605)	109 025	106 685	2 340	2,1 %	5,9 %
Loyers	58 479	61 814	(3 335)	53 989	58 203	(4 214)	8,3 %	6,2 %
EBITDA	52 884	51 153	1 730	50 194	48 482	1 712	5,4 %	5,5 %
EBITDA retraité	52 884	51 153	1 730	55 036	48 482	6 554	- 3,9 %	5,5 %
% CA	9,8 %	11,7 %	1,7 %	11,3 %	11,7 %	9,0 %	- 149 pb	0 pb
Résultat opérationnel courant	43 971	43 465	506	43 534	41 816	1 718	1,0 %	3,9 %
% CA	8,2 %	9,9 %	0,5 %	8,9 %	10,1 %	2,4 %	- 78 pb	- 16 pb
Résultat opérationnel	42 096	42 106	(10)	38 973	38 656	317	8,0 %	8,9 %
% CA	7,8 %	9,6 %	0,0 %	8,0 %	9,3 %	0,4 %	- 19 pb	29 pb
Coût de l'endettement financier net	(6 373)	(4 435)	(1 938)	(7 034)	(4 408)	(2 626)	- 9,4 %	0,61 %
Autres produits et charges financiers	(18)	47	(65)	(789)	(662)	(127)	- 97,7 %	- 107,10 %
Résultat financier	(6 391)	(4 388)	(2 003)	(7 823)	(5 070)	(2 753)	- 18,3 %	- 13,5 %
RAVI	35 705	37 718	(2 013)	31 151	33 586	(2 436)	14,6 %	12,3 %
Charges d'impôt	(13 267)	(13 583)	315	(6 001)	(6 744)	743	121,1 %	101,4 %
%	- 37,2 %	- 36,0 %	- 15,6 %	- 19,3 %	- 20,1 %	- 30,5 %	- 17,9 pt	- 15,9 pt
Charge d'impôt retr. var. N/C fisc. diff.	(13 268)	(13 583)	315	(10 729)	(11 425)	696	23,7 %	18,9 %
%	- 37,2 %	- 36,0 %	- 15,6 %	- 34,4 %	- 34,0 %	- 28,6 %	- 2,7 pt	- 2 pt
Résultat net 100 %	22 437	24 135	(1 698)	25 149	26 842	(1 693)	- 10,8 %	- 10,1 %
RN 100 % retr. var. N/C fisc. diff.	22 437	24 135	(1 698)	20 421	22 161	(1 740)	9,9 %	8,9 %
Résultat part du Groupe	21 525	23 296	(1 771)	24 221	25 974	(1 753)	- 11,1 %	- 10,3 %
RNPG retr. var. N/C fisc. diff.	21 525	23 296	(1 771)	19 664	21 464	(1 800)	9,5 %	8,5 %
% CA	4,0 %	5,3 %	- 1,7 %	4,0 %	5,2 %	- 2,5 %	- 5 pb	14 pb

Dans cette dynamique de transformation du parc, les contributions aux résultats progressent.

L'EBITDAR (EBITDA avant loyers) **s'établit en hausse de + 6,9 %** à 111,4 millions d'euros (+ 2,1 %, retraité pour 2017 de la nouvelle présentation de l'indicateur appliquée en 2018). Comme l'an passé, il est principalement constitué de la contribution des établissements, le taux de **marge d'EBITDAR Exploitation s'élevant à 25,8 % du chiffre d'affaires**.

L'EBITDA s'établit à 52,9 millions d'euros et intègre une contribution de l'Exploitation en hausse de + 5,5 %.

Tous métiers confondus, la **marge d'EBITDA** des sites **en croisière est supérieure à 12,5 %**, en avance sur l'objectif publié de 50 points de base. Retraitée de la baisse du CICE, elle atteint 12,8 % en progression de 21 points de base par rapport à 2017.

Après prise en compte des dotations aux amortissements et aux provisions, **le résultat opérationnel courant (ROC) ressort à 44,0 millions d'euros**. Le ROC Exploitation publié à 43,5 millions d'euros affiche une hausse de + 3,9 % par rapport à 2017 grâce à la contribution des métiers et à la bonne maîtrise des frais de holding.

La **marge opérationnelle courante (MOC)** représente dès lors **9,9 % du chiffre d'affaires en secteur Exploitation**, en repli apparent de 16 points de base par rapport à l'an passé. Retraitée de la baisse du CICE, la MOC ressort à 10,2 % **en hausse de 12 points de base sur un an**.

Après intégration des mouvements non ordinaires pour - 1,9 million d'euros, le résultat opérationnel s'élève à 42,1 millions d'euros contre 39,0 millions d'euros l'an dernier, en hausse de + 8,0 % ; la marge opérationnelle du Groupe atteint ainsi 7,8 % du chiffre d'affaires fin 2018.

Le coût de l'endettement est en diminution de - 18,0 % à 6,4 millions d'euros contre 7,8 millions d'euros fin 2017. Cette évolution s'explique par la renégociation réussie de l'avenant au crédit syndiqué en janvier 2018, de l'arrivée à échéance de crédits plus anciens et coûteux, ainsi que des actions d'optimisation du mix de financement, dans un environnement de crédit très favorable.

Le coût moyen de la dette est stable à 2,0 %.

La charge d'impôt société s'établit à - 13,3 millions d'euros. Elle présente un taux d'imposition de 37,2 % du résultat, et ne bénéficie pas comme l'an passé de l'effet de produits d'impôts différés (+ 4,7 millions d'euros en 2017) lié à l'abaissement du taux de l'impôt sur les sociétés. La baisse du CICE représente également une hausse de 1,9 %, du taux d'imposition sous l'effet de la diminution du crédit d'impôt qui constitue par nature un résultat non imposable.

Le résultat net part du Groupe s'établit à 21,5 millions d'euros contre 19,7 millions d'euros un an auparavant, retraité des produits d'impôts différés pour 4,5 millions d'euros en 2017. **Il s'établit en forte progression de + 9,5 %**. La **marge nette représente 4,0 % du chiffre d'affaires** consolidé comme l'an passé **et atteint 5,33 % en Exploitation**, soit une amélioration de + 14 points de base par rapport à 2017.

La génération des cash-flows est solide, portée par une marge brute d'autofinancement de 50,7 millions d'euros, tirée par la seule activité Exploitation (+ 2 % hors effet des dégrèvements de TVA reçus en 2017). Les investissements de maintien s'établissent en diminution à 12,2 millions d'euros sur un parc très majoritairement rénové et les investissements de développement Exploitation sont en hausse à 15,2 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, **la dette financière nette s'établit** à 195 millions d'euros, comparée à 185 millions d'euros au 31 décembre 2017. Elle est constituée d'une dette d'Exploitation quasi stable à 61 millions d'euros (contre 56,8 millions d'euros fin 2017) qui représente 31 % de l'endettement total. La structure financière reste très flexible avec un levier d'Exploitation (Dette Nette ⁽¹⁾ sur EBITDA) et un *gearing* d'Exploitation (Dette Nette sur Fonds Propres et Quasi-Fonds Propres ⁽²⁾) qui se situent respectivement à 1,2 et 0,24, en dessous des ratios autorisés fixés à 4,25 et 1,25 pour l'année 2018.

Le Groupe dispose d'une **trésorerie disponible** à la clôture de **122 millions d'euros** et d'une **capacité additionnelle de tirage** du crédit syndiqué de **158 millions d'euros** qui lui permettent de pouvoir accélérer sa dynamique d'acquisitions ciblée.

Formant un socle solide de résultat, le parc d'établissements en régime de croisière représente 6 163 lits fin 2018 et contribue à l'essentiel de la performance du Groupe avec une marge d'EBITDA de 12,5 % en 2018 et des capex limités à 2,5 % du chiffre d'affaires. Le taux d'effort mesuré par le ratio Capex sur EBITDA diminue de 4,1 points à 20,2 % contre 24,3 % en 2017.

Avec 15 % du parc qui se trouve en restructuration au 31 décembre 2018, soit 1 100 lits faiblement productifs et un portefeuille à installer de 950 lits, LNA Santé dispose d'un réservoir de performance de 2 050 lits hors nouveaux développements, qui viendront soutenir la croissance organique et la base des résultats des prochains exercices.

Le parc en croisière s'est étoffé de 6 % au 1^{er} janvier 2019, soit 356 lits qui portent les capacités à maturité à 6 519 lits, selon les standards qualitatifs et quantitatifs de LNA Santé.

Dans le cadre de son plan stratégique Grandir Ensemble, le Groupe continuera à promouvoir une offre de services à forte valeur ajoutée médicale répondant aux enjeux publics de santé (développement de l'offre ambulatoire) et au défi économique de maîtrise des dépenses de l'Assurance maladie.

4.2.1.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le **chiffre d'affaires consolidé** de l'exercice 2018 s'élève à **538,8 millions d'euros**, contre 486,7 millions d'euros arrêtés lors de l'exercice précédent. Il affiche une croissance de + 10,7 % par rapport à l'année 2017, résultante d'une activité Exploitation en hausse de + 5,6 % et d'une activité Immobilière en hausse de + 39,7 % grâce à un rythme de commercialisation des programmes en Loueur Meublé très soutenu en 2018.

Le chiffre d'affaires relatif à l'Exploitation s'établit ainsi à 437,1 millions d'euros fin 2018 contre 413,9 millions d'euros un an plus tôt.

Le chiffre d'affaires relatif à l'Immobilier s'établit à 101,7 millions d'euros fin 2018 contre 72,8 millions d'euros en 2017.

En millions d'euros	2018	2017	2016
Chiffre d'affaires Total	538,8	486,7	475,0
Chiffre d'affaires Exploitation	437,1	413,9	393,8
Variation chiffre d'affaires Exploitation	+ 5,6 %	+ 5,1 %	+ 11,2 %
dont organique	+ 4,4 %	+ 4,2 %	+ 6,3 %

Immobilier

Le chiffre d'affaires Immobilier s'établit à 101,7 millions d'euros fin 2018 contre 72,8 millions d'euros l'année précédente.

L'activité constatée selon la méthode à l'avancement est constituée de :

- ♦ des constructions de l'EHPAD de Villa Valrose en Gironde (Élégance 117 lits, livré en octobre 2018), de l'EHPAD des Jardins d'Henriville à Amiens (Élégance 98 lits, livraison prévue en

avril 2019) et des SSR d'Ennery (162 places, livraison prévue en juin 2019) et de Landerneau (195 places, livraison prévue en mai 2019) ;

- ♦ de l'extension du SSR de l'Institut Médical de Romainville (215 places), de la rénovation des EHPAD de Toulon (Élégance, 128 lits), Chatou (Élégance, 102 lits), Brest (Élégance, 100 lits), 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.

Répartition du chiffre d'affaires

En millions d'euros	2018
Constructions neuves	66,9
Extensions-rénovations	28,7
Revente de lots	5,4
Cession d'immeuble	0,7
CHIFFRE D'AFFAIRES IMMOBILIER	101,7

Ces programmes ont porté en 2018 sur un ensemble de 1 200 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.

(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 principalement à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation.

Exploitation

Le chiffre d'affaires Exploitation de LNA Santé pour l'exercice 2018, s'élève à 437,1 millions d'euros, en progression de 5,6 % cumulant une croissance organique solide de + 4,4 % et une croissance externe de + 1,2 %. La croissance organique se décompose en un effet volume de 2,9 % et un effet tarifaire et mix d'activité de 1,5 %.

La croissance constatée fin 2018 est supérieure à l'objectif initial de 3,5 % rehaussé à mi-année à 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 259,8 millions d'euros sur l'exercice, en hausse de + 3,5 %, 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 près de 99 % en croisière et un chiffre d'affaires de 33,8 millions d'euros, soit une progression des ventes exclusivement organique de + 4,0 % sur 2018,
 - ◆ l'activité des EHPAD Élégance s'élève à 198,6 millions d'euros et affiche une hausse de + 3,6 % par rapport à l'an passé,

dont 3,1 % 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 + 1,6 % sur 2018, pour atteindre 27,3 millions d'euros.
- ◆ L'activité du secteur sanitaire (Moyen Séjour) délivre une hausse de + 8,7 % sur l'exercice 2018, à 175,2 millions d'euros. Cette progression se compose d'une croissance organique de 6,6 % et d'une croissance externe de 2,1 %. Elle est la résultante des contributions suivantes :
 - ◆ les Soins de Suite et Réadaptation ont facturé 136,7 millions d'euros sur l'année, en progression de + 7,7 %, dont 5,1 % en organique grâce au développement des soins ambulatoires, malgré la nouvelle baisse du prix de journée en SSR de - 1,1 % en 2018,
 - ◆ les structures d'hospitalisation à domicile (HAD) présentent une activité de 38,5 millions d'euros, en hausse de + 12,3 % d'origine exclusivement organique.

Le taux d'occupation des établissements en régime de croisière, preuve de l'attractivité du modèle LNA Santé, s'établit solidement à plus de 98 % sur l'année.

La répartition du chiffre d'affaires Exploitation par segment se présente comme suit :

	2018	% Total	2017	% Total	2016	2015	2014
Exploitation							
• Établissements	68		67		68	67	66
• Lits	7 258		7 087		6 975	6 526 ⁽¹⁾	6 302
• Chiffre d'affaires	437,1		413,9		393,8	354,1	301,9
Régime de croisière							
• Établissements	57		52		46	42	37
• Lits	6 163	84,9 %	5 493	77,5 %	4 796	4 293	3 675
• Chiffre d'affaires	371,8	85,1 %	321,8	77,7 %	277,5	251,2	216,5
Restructurations							
• Établissements	11		15		22	15	29
• Lits	1 095	15,1 %	1 594	22,5 %	2 179	2 233	2 627
• Chiffre d'affaires	63,2	14,5 %	90,5	21,9 %	115,8	102,2	84,5
Chiffres d'affaires autres	2,1	0,5 %	1,6	0,4 %	0,5	0,6	0,9
Chiffre d'affaires LS ⁽²⁾ France	232,5	53,2 %	224,2	54,2 %	214,3	192,3	173,9
Chiffre d'affaires LS Belgique	27,3	6,2 %	26,9	6,5 %	27,0	26,5	24,6
Chiffre d'affaires MS ⁽²⁾ France	175,2	40,1 %	161,2	38,9 %	152,1	134,7	102,5

(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 59,4 % du total des facturations Exploitation (- 1,2 %), et le Moyen Séjour 40,1 % des ventes (+ 1,1 %) se décomposant

entre SSR (31,2 %, + 0,6 %) et HAD (8,8 %, en hausse de + 0,5 %), les autres activités étant constituées des ventes de service et de l'activité de 4 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 182,1 millions d'euros dont 81,7 millions d'euros affectés à l'activité Exploitation. Ils représentent 18,7 % du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2018 pour 19,0 % à fin décembre 2017.

Charges de personnel

Elles s'établissent à 233,2 millions d'euros dont 230,7 millions d'euros affectés à l'activité Exploitation. Représentant 52,8 % du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2018 pour 52,4 % à fin décembre 2017, l'évolution des charges de personnel est maîtrisée d'un exercice à l'autre compte tenu de la baisse du taux de crédit d'impôt compétitivité emploi d'un point à 6 % au 1^{er} janvier 2018. En effet, retraitée de l'impact du CICE, la hausse est limitée à + 7 points de base.

Le secteur Long Séjour France participe à cette maîtrise en affichant une part des charges de personnel de 47,9 % du chiffre d'affaires fin 2018, au même niveau après retraitement du CICE que 2017 (soit 47,5 %). Les SSR concernés par des baisses tarifaires qui alourdissent la base de coûts fixes rapportée au chiffre d'affaires contiennent néanmoins leurs frais de personnel, dont le ratio sur chiffre d'affaires passe de 51,4 % fin 2017 à 51,8 % cette année. Après retraitement du CICE, la hausse est là aussi limitée à + 15 points de base.

La part des frais de personnel en Belgique se stabilise à 58,2 % contre 58,1 % fin 2017, sous l'effet d'une croissance organique modeste (+ 1,6 %) et d'actions d'optimisation dont certains effets sont différés.

Les effectifs moyens s'établissent à 5 099 personnes en équivalent temps plein (ETP), en progression de + 4,6 % par rapport à l'an passé

(4 873 personnes), suivant le rythme de la croissance d'activité. Les effectifs se répartissent entre les zones géographiques de la France (4 757 ETP, variation de + 4,8 %) et de la Belgique (342 ETP, variation de + 2,1 %). 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 15,5 millions d'euros contre 14,5 millions d'euros fin décembre 2017, soit un ratio de 2,9 % du chiffre d'affaires Groupe et de 3,5 % en 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 111,4 millions d'euros pour une marge de 20,7 % du chiffre d'affaires. Sur l'activité Exploitation, la marge d'EBITDAR s'élève à 25,8 % en légère progression de 7 points de base par rapport au niveau arrêté en 2017 (25,8 %).

Loyers

Les loyers externes Exploitation (y compris le loyer sur un immeuble qualifié en location financière) s'établissent à 61,8 millions d'euros contre 58,2 millions d'euros au 31 décembre 2017, en hausse relative de 6,2 %.

Leur part s'établit à 14,1 % du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2018, en stabilité par rapport au ratio de l'an passé. La variation intègre l'effet d'indexation des loyers (+ 0,8 % en 2018 contre + 0,5 % en 2017), l'apport de périmètre (+ 3,0 % contre + 4,6 %) et la montée en gamme du parc (+ 2,4 % en 2018 contre + 2,7 % en 2017).

COMPOSANTES DE L'ÉVOLUTION DES LOYERS ANNÉE ENTRE 2018 ET 2017

En pourcentage	Var. 2018 vs 2017	Rappel var N-1
Effet de l'indexation à périmètre 31/12/2017	+ 0,8 %	+ 0,5 %
Effet de périmètre 2017/2018	+ 3,0 %	+ 4,6 %
Effet de montée en gamme du parc (travaux)	+ 2,4 %	+ 2,7 %
VARIATION DES LOYERS EXPLOITATION	+ 6,2 %	+ 7,9 %

Exercice	Exploitation		Long Séjour France		Long Séjour Belgique		Moyen Séjour	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
EBITDA	51,2	48,5	29,5	30,7	1,5	1,3	17,9	16,1
Marge	11,7 %	11,7 %	12,7 %	13,7 %	5,4 %	4,7 %	10,2 %	10,0 %
Variation de marge	-		- 99 pb		+ 69 pb		+ 23 pb	
Lits exploités	7 258		4 433		555		2 270	
% parc en croisière	85 % (6 163)		90 % (3 982)		100 %		72 % (1 626)	

EBITDA

L'EBITDA consolidé s'élève à 52,9 millions d'euros fin 2018. Il présente une marge sur chiffre d'affaires de 9,8 %. L'excellente performance réitérée en 2018 en Exploitation avec une marge consolidée de 11,7 % se trouve diluée par la marge d'EBITDA Immobilier limitée à 1,7 % en 2018.

L'EBITDA Exploitation s'établit à 51,2 millions d'euros pour une marge solidement ancrée à 11,7 % du chiffre d'affaires au niveau de l'an passé. Retraitée de l'impact de baisse du taux du CICE, la marge ressort en hausse de 27 points de base à 12,0 %.

L'analyse par secteur révèle une marge d'EBITDA du secteur Long Séjour France à 12,7 % du chiffre d'affaires. Retraitée de la baisse du CICE, la marge s'établit à 13,0 % en repli de 67 points de base sur un an, compte tenu du profil moins contributif des restructurations en 2018 (marge d'EBITDA de 9 %, en baisse de 3 points). La marge des établissements en croisière retraitée de la baisse du CICE atteint 13,3 %.

La marge du secteur Long Séjour Belgique progresse lentement à 5,4 % (+ 69 points de base), les actions de soutien à la commercialisation et d'optimisation des coûts devant se poursuivre.

Concernant le secteur Moyen Séjour, la marge d'EBITDA est en progression de 23 points de base à 10,2 % du chiffre d'affaires contre 10,0 % en 2017. Retraitée de la baisse du CICE, l'amélioration représente même un demi-point de marge. Cette évolution favorable repose sur la bonne tenue des marges des établissements en croisière à 13,2 % fin 2018 contre 12,1 % un an plus tôt en provenance principalement des cliniques de rééducation. Elle traduit la pertinence de l'offre sanitaire en terme de spécialités et de mode de prise en soin (part croissante réservée à l'ambulatoire). En sens inverse, la marge des restructurations sanitaires diminue de 5 points à 1,4 %. L'échéance de transfert de sites approchant (3 ouvertures de SSR sont prévues en 2019) et la dynamique de développement s'accompagnant d'intégrations plus dilutives, la marge de ce segment s'établit mécaniquement en repli.

Enfin, tous métiers confondus, la marge d'EBITDA en croisière est supérieure à 12,5 % et retraitée de la baisse du CICE, elle atteint 12,8 % en progression de 21 points de base par rapport à 2017.

4.2.1.3. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Il intègre des dotations aux amortissements pour - 11,4 millions d'euros, des reprises nettes aux provisions pour risques et charges pour + 3,4 millions d'euros (à caractère social ou portant sur des postes d'actifs circulants) et d'autres charges pour - 0,9 million d'euros (constituées de pertes sur des créances clients irrécouvrables et de litiges fournisseurs), expliquant le passage entre l'EBITDA consolidé de 52,9 millions d'euros et le Résultat Opérationnel Courant (ROC) arrêté à 44,0 millions d'euros.

Le ROC affiche une relative stabilité par rapport à l'an passé avec une hausse de + 1 % en l'absence de contribution immobilière (0,5 million d'euros). La marge opérationnelle courante (MOC) représente 8,2 % du chiffre d'affaires consolidé contre 8,9 % en 2017 en raison de l'effet dilutif d'une activité immobilière très soutenue en 2018 et à marge quasi nulle dans l'intérêt de l'Exploitation.

Le ROC Exploitation s'élève à 43,5 millions d'euros contre 41,8 millions d'euros en 2017, en progression de 3,9 %. La MOC Exploitation s'établit ainsi à 9,9 % du chiffre d'affaires contre 10,1 % un an plus tôt. Retraitée de la baisse d'un point du taux du CICE (soit un impact de - 28 points de base), la MOC se révèle en hausse de 12 points de base d'un exercice à l'autre en raison de l'effet positif du mix d'activité (part du parc à maturité de 85 %, + 7 points), de la performance remarquable du secteur sanitaire restructuré et de la meilleure couverture des frais de holdings.

La MOC du secteur Long Séjour France représente 11,4 % du chiffre d'affaires. Retraitée de l'écart de taux du CICE, elle s'élève à 11,8 %. Les EHPAD en croisière délivrent une MOC solide de 11,8 % et de 12,1 % une fois retraitée de ce même effet CICE.

La MOC du secteur Moyen Séjour France s'établit en progression à 8,6 % (après retraitement du CICE à 8,8 %) contre 7,9 % fin 2017. La MOC des établissements sanitaires en régime de croisière atteint 11,7 % et présente une amélioration de 110 points de base sur un an (135 points après retraitement, soit 12,0 %). Elle bénéficie de l'effet volume et des actions d'optimisation de coûts menées dans l'activité d'HAD et les cliniques de soin de suite. Elle compense l'effet fortement dilutif des restructurations et des départs annoncés sur 3 sites.

Les établissements en régime de croisière voient leur rentabilité opérationnelle courante se consolider au niveau de 11,1 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2018, la marge une fois retraitée la perte d'un point du taux du CICE se révélant comparable à celle constatée un an plus tôt à hauteur de 11,4 %.

4.2.1.4. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel s'élève à 42,1 millions d'euros contre 39,0 millions d'euros l'an dernier, en hausse solide de + 8,0 % après intégration des mouvements non ordinaires en 2018 (- 1,9 million d'euros) se détaillant comme suit :

En Exploitation (- 1,4 million d'euros)

- ◆ des coûts de départs de 3 SSR pour - 1,0 million d'euros (constitués d'amortissements accélérés, de loyers en double, de frais de transfert et de coûts sociaux) ;
- ◆ des ajustements de valeur d'actif incorporel pour + 0,2 million d'euros liés à un badwill (+ 0,5 million d'euros) d'acquisition de lits et une provision pour dépréciation d'autorisation (- 0,3 million d'euros), en prévision d'une reconfiguration ou conversion d'activité en SSR ;
- ◆ d'autres mouvements pour - 0,5 million d'euros liés à des honoraires sur des opérations de développement.

En Immobilier (- 0,5 million d'euros)

- ◆ de dépréciation de goodwill pour - 0,4 million d'euros portant sur 2 terrains et des frais d'acquisition de titres immobiliers pour - 0,1 million d'euros.

La marge opérationnelle consolidée (MOP) représente 7,8 % du chiffre d'affaires. Elle affiche une baisse de 19 points de base sur un an en raison de la dilution induite par l'activité immobilière en forte croissance en 2018 (+ 40 %) et à marge quasi nulle.

La marge opérationnelle de l'activité Exploitation représente 9,6 % du chiffre d'affaires, en amélioration de 29 points de base. La marge du secteur Long Séjour France représente 11,5 % du chiffre d'affaires, en retrait de 1,4 point par rapport à la marge publiée en 2017 sous l'effet essentiellement des restructurations moins contributives (- 3,0 points).

La marge opérationnelle du secteur Moyen Séjour France s'établit en hausse de + 2,1 points à 7,9 % fin 2018. Elle présente une situation contrastée entre la marge des sites en croisière très solide à 11,4 % en progression de + 66 points de base (en dépit de la baisse tarifaire intervenue en SSR pour - 1,1 % et de la baisse du CICE) et la marge temporairement fragile des restructurations déficitaires de - 2,5 % fin 2018 contre - 1,7 % fin 2017. Cette dernière intègre en effet des coûts prévisibles de départ de site en 2019 et de transfert d'activité SSR. Le mix d'activité peu favorable en 2018 au sein du secteur Moyen Séjour avec une part en restructuration du parc de SSR à hauteur de 31 % participe au maintien de la marge à un niveau limité et moindre que celui du secteur Long Séjour, la situation devant s'améliorer progressivement à compter de l'exercice 2019.

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 de maintien du parc.

Les charges financières nettes (coût de l'endettement et autres postes financiers) s'établissent en diminution de -18 % à 6,4 millions d'euros fin 2018 contre 7,8 millions d'euros au 31 décembre 2017, grâce à la diminution de la dette du Groupe et à l'optimisation du mix de financements dans une conjoncture de taux toujours bas.

Le résultat financier est constitué à 70 % de charges affectables à l'activité Exploitation et de 30 % de charges affectables à l'activité Immobilière contre respectivement 65 % et 35 % en 2017. Pour l'activité d'Exploitation, le poids des charges financières nettes poursuit sa baisse à - 1,0 % du chiffre d'affaires Exploitation fin 2018 contre - 1,2 % au 31 décembre 2017. Elles représentent 8,7 % de l'EBITDA Exploitation contre 10,5 % l'an passé, en baisse de 1,8 point.

Le coût de la dette brute reste stable sous le seuil de 2,0 % à fin décembre 2018, pour une maturité moyenne du crédit stable de 3 ans.

La part d'encours de crédit à taux variable non couvert à fin 2018 s'établit à 22 % contre 38 % l'an dernier et concerne principalement des actifs circulants immobiliers dont la maturité épouse la durée des travaux ainsi qu'une quote-part du programme d'émission de NEU CP : afin de faire vivre le programme et de conserver la fidélité de ses investisseurs, il peut en effet temporairement se produire que l'encours de NEU CP soit légèrement supérieur aux besoins.

La politique de couverture des taux est construite pour désensibiliser les financements longs et la part reconductible des besoins courts. Elle est exécutée de manière graduée et tranchée pour saisir les opportunités de marché.

4.2.1.6. RÉSULTAT NET

Le résultat avant impôt est arrêté à 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2018. Il s'établit en progression de 14,6 % par rapport à l'an passé.

La charge d'impôt s'établit à 13,3 millions d'euros. Elle représente un taux d'imposition de 37,2 % nettement supérieur au niveau affiché au cours des deux exercices précédents (19,3 % en 2017 et 14,6 % en 2016), qui bénéficiaient de produits d'impôts différés liés à la baisse de l'impôt société en France à 25,83 % à l'horizon de 2022 et 25 % à l'horizon 2020 en Belgique.

Déduction faite de la charge d'impôt, le résultat net part du Groupe s'établit à 21,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 24,2 millions d'euros publié un an plus tôt.

Retraité des mouvements exceptionnels d'impôts différés en 2017, le résultat net part du Groupe s'établit en forte progression d'un exercice à l'autre (+ 9,5 %). Il représente une marge nette de 4,0 % du chiffre d'affaires consolidé comparable à celle arrêtée l'an dernier.

Le résultat net part du Groupe de l'activité d'Exploitation atteint 23,3 millions d'euros en 2018 contre 21,5 millions d'euros en 2017 retraits du produit d'impôt exceptionnel, pour une marge nette de 5,3 % du chiffre d'affaires contre 5,2 % en 2017, en progression de 14 points de base, grâce à la bonne tenue des marges dans chacun des secteurs opérationnels.

4.2.1.7. BILAN

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Actifs non courants	406,7	384,5
Écarts d'acquisition	92,9	87,0
Immobilisations incorporelles	233,7	222,0
Immobilisations corporelles	74,3	71,1
Actifs financiers non courants	2,3	1,7
Impôts différés actifs	3,5	2,7
Actifs courants	316,1	338,7
Stocks et en-cours	102,3	93,9
Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés	57,7	57,7
Autres actifs courants	27,5	22,1
Créances d'impôts courants	6,5	2,2
Trésorerie et équivalents	122,1	162,8
TOTAL ACTIF	722,7	723,2

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Capitaux propres totaux	204,3	187,8
Capitaux propres du Groupe	197,0	180,7
Intérêts ne conférant pas le contrôle	7,3	7,1
Passifs non courants	227,2	239,2
Engagements de retraite et avantages assimilés	6,6	5,9
Impôts différés passifs	44,2	38,0
Emprunts & dettes non courantes	171,8	188,9
Autres éléments non courants et provisions risques et charges	4,6	6,3
Passifs courants	291,2	296,3
Provisions risques et charges	6,9	8,2
Dettes fournisseurs et avances reçues	57,4	41,0
Emprunts et dettes financières courants	145,0	158,9
Autres passifs courants	81,5	82,5
Dettes d'impôts courants	0,4	5,8
TOTAL PASSIF	722,7	723,3

Les postes à l'actif sont constitués des principaux éléments suivants :

- ◆ les écarts d'acquisition, qui s'élèvent au 31 décembre 2018 à 92,9 millions d'euros. Leur valeur brute à la clôture est de 96,4 millions d'euros et se répartit par secteur d'activité de la manière suivante :
 - ◆ 57,5 millions d'euros pour l'activité Long Séjour France,
 - ◆ 34,7 millions d'euros pour l'activité Moyen Séjour,
 - ◆ 1,6 million d'euros pour l'activité Long Séjour Belgique,
 - ◆ 2,3 millions 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 - 3,4 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 et l'activité Immobilière pour - 0,4 million d'euros ;
- ◆ les immobilisations incorporelles présentent une valeur nette de 233,7 millions d'euros et ne concernent que l'activité Exploitation. Elles se décomposent principalement des autorisations d'exploiter nettes des pertes de valeur pour 229,5 millions d'euros et des logiciels et systèmes d'information pour 3,8 millions d'euros. Les autorisations d'exploiter se répartissent de la manière suivante :
 - ◆ 122,2 millions d'euros pour l'activité Long Séjour France,
 - ◆ 99,4 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 74,3 millions d'euros. Elles sont constituées notamment de terrains et constructions pour 42,5 millions d'euros (dont 21,3 millions d'euros en location financement), et d'autres immobilisations corporelles pour 31,7 millions d'euros (dont 1,0 million d'euros en location financement).
- ◆ les stocks représentent une valeur nette de 102,3 millions d'euros, dont 100,1 millions d'euros de stocks immobiliers,

leur augmentation 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 91,7 millions d'euros, sont répartis entre l'Exploitation pour 53,0 millions d'euros et l'Immobilier pour 38,7 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 27,3 millions d'euros ;
- ◆ la trésorerie active pour 122,1 millions d'euros, inclut 88,1 millions d'euros de disponibilités immédiates et 34 millions d'euros d'équivalents de trésorerie constitués de comptes à terme rémunérés. Elle se répartit entre l'activité Exploitation pour 116,4 millions d'euros et Immobilière pour 5,8 millions d'euros.

Le total de l'actif s'établit au 31 décembre 2018 à 722,7 millions d'euros, en baisse de 0,5 million d'euros par rapport à la clôture au 31 décembre 2017.

Les postes présentés au passif sont constitués des principaux éléments suivants :

- ◆ les capitaux propres s'élèvent à 204,3 millions d'euros, répartis entre la part du Groupe pour 197,0 millions d'euros et les intérêts ne conférant pas le contrôle pour 7,3 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 106,2 millions d'euros,
 - ◆ le résultat net part du Groupe de l'exercice 2018 pour 21,5 millions d'euros,
 - ◆ les intérêts ne conférant pas le contrôle à hauteur de 7,3 millions d'euros,

Par ailleurs, le montant des réserves non distribuables s'élève au 31 décembre 2018 à 3,8 millions d'euros, contre 3,3 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2017 ;

- ◆ les engagements de retraites actualisés sont valorisés à 6,6 millions d'euros ;
- ◆ les impôts différés passifs s'établissent à 44,2 millions d'euros, dont 42,9 millions d'euros sur l'Exploitation. En prenant en compte les impôts différés actifs pour 3,5 millions d'euros, les impôts différés du Groupe au 31 décembre 2018 présentent une position nette de 40,8 millions d'euros. Les impôts différés sur les écarts d'évaluation des autorisations d'exploiter représentent la plus grande partie du poste net, soit 43,7 millions d'euros ;
- ◆ les provisions pour risques et charges courantes et non courantes représentent 7,9 millions d'euros, et comprennent principalement des risques liés à l'Exploitation ;
- ◆ les dettes financières courantes et non courantes s'établissent à 316,8 millions d'euros, et comportent les éléments suivants :
 - ◆ le programme de titres négociables à court terme (NEU CP) pour 106,5 millions d'euros, utilisé à hauteur de 98,2 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 8,3 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 40,2 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 58,4 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 6,5 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 14,0 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 1,9 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 2018 à 128,1 millions d'euros,
 - ◆ les cautions versées par les résidents pour un montant de 10,0 millions d'euros,
 - ◆ les contrats de location financement s'élevant à 26,7 millions d'euros, qui financent des constructions et des véhicules,
 - ◆ les autres dettes diverses pour 0,3 million d'euros, comportant une dette viagère,
 - ◆ les concours bancaires courants pour 0,5 million d'euros,
 - ◆ les intérêts courus non échus pour 0,8 million d'euros ;
- ◆ les dettes fournisseurs, autres passifs courants (autres dettes et comptes de régularisation) et dettes d'impôts courants pour un montant de 139,3 millions d'euros, répartis entre l'activité Exploitation pour 105,1 millions d'euros et l'activité Immobilier pour 34,2 millions d'euros. Ces dettes comprennent notamment des dettes fournisseurs à hauteur de 57,4 millions d'euros, des dettes sociales pour 40,6 millions d'euros, ainsi que des passifs sur contrats (produits constatés d'avance) pour 21,7 millions d'euros imputables à 70 % au secteur Long Séjour et le solde de 30 % 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 121,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 et s'analyse de la manière suivante :

En millions d'euros	2018	2017
Disponibilités	88,1	130,4
Équivalents de trésorerie	34,0	32,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	122,1	162,8
Concours bancaires	(0,5)	(0,5)
Trésorerie nette	121,6	162,3

Les flux de trésorerie de l'exercice se présentent ainsi :

En millions d'euros	2018	2017
Trésorerie à l'ouverture	162,3	102,6
Marge Brute d'Autofinancement	50,7	50,7
Variation du BFR	17,0	16,9
Impôt décaissé	(19,7)	(6,8)
Flux de trésorerie liés à l'activité	48,0	60,8
Flux de trésorerie d'investissement	(43,1)	(9,6)
Flux de trésorerie de financement	(45,6)	8,6
Variation de trésorerie	(40,7)	59,8
Trésorerie à la clôture	121,6	162,3

- ♦ **Les flux nets de trésorerie générés par l'activité** s'élèvent à 48,0 millions d'euros au 31 décembre 2018 répartis entre un flux de + 37,7 millions d'euros pour l'activité Exploitation et un flux de + 10,3 millions d'euros pour l'activité Immobilier. La variation par rapport à l'an passé s'explique par la charge d'impôt décaissée de - 19,7 millions d'euros sur l'ensemble du Groupe en 2018.

La marge brute d'autofinancement (MBA, avant coût de l'endettement et avant charge d'impôt) se consolide à 50,7 millions d'euros.

L'analyse du besoin en fonds de roulement fait également apparaître une variation positive de 17,0 millions d'euros comparable à celle constatée l'an passé.

- ♦ **Les flux d'investissement** représentent une sortie de trésorerie de - 43,1 millions d'euros et sont constitués des principaux mouvements suivants :

- ♦ acquisition d'immobilisations incorporelles* nettes de subventions pour - 1,0 million d'euros ;
- ♦ acquisition d'immobilisations corporelles* pour - 8,5 millions d'euros ;
- ♦ effets des variations de périmètre pour - 33,2 millions d'euros constitués d'acquisitions de titres de filiales dont - 15,2 millions d'euros en Exploitation et 18,0 millions d'euros d'actifs immobiliers qui seront cédés fin 2019 ou début 2020 ;
- ♦ cession d'immobilisations pour + 0,3 million d'euros ;
- ♦ autres mouvements pour - 0,7 million d'euros.

- ♦ **Les flux de financement** s'établissent à - 45,6 millions d'euros, et se décomposent des principaux mouvements suivants :

- ♦ remboursement d'emprunts bancaires pour - 71,7 millions d'euros, dont :
 - ♦ - 51,9 millions d'euros de remboursement des échéances des emprunts auprès des établissements de crédits des sociétés d'Exploitation dont 11,8 millions d'euros à caractère amortissable,
 - ♦ - 7,4 millions d'euros de remboursement de crédits de portage immobilier,
 - ♦ - 12,4 millions d'euros des crédits promotion immobilière sur deux programmes dont la livraison est prévue en 2019 ;
- ♦ encaissements issus des emprunts bancaires pour + 50,6 millions d'euros, dont :

- ♦ + 36,6 millions d'euros d'encaissements sur les emprunts auprès des établissements de crédit dont 8,9 millions d'euros à caractère amortissable, permettant d'une part de financer le développement (phase de portage), et de refinancer en dette amortissable les acquisitions de titres et d'autorisations d'exploiter des structures en régime de croisière,

- ♦ + 14,0 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 - 13,5 millions d'euros, fonctionnant néanmoins à pleine capacité sur l'exercice ;
- ♦ coût de l'endettement net payé sur la période de - 5,9 millions d'euros ;
- ♦ distribution de dividendes de - 3,8 millions d'euros, décomposée en versements aux actionnaires de la société LNA Santé pour - 3,1 millions d'euros et en dividendes versés aux actionnaires minoritaires pour - 0,7 million d'euros ;
- ♦ remboursement des dettes financières sur les contrats de location financement pour -1,5 millions d'euros ;
- ♦ encaissements liés à des contrats de location financement pour + 2,2 millions d'euros ;
- ♦ achats d'actions propres pour - 1,9 millions d'euros ;
- ♦ variation nette des cautions versées par les résidents pour + 0,1 million d'euros ;
- ♦ autres mouvements pour - 0,2 million d'euros constitués d'apports 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 2018 à 121,6 millions d'euros contre 162,3 millions d'euros à fin décembre 2017. Cette diminution de 40,7 millions d'euros est notamment due à des refinancements de titres et d'autorisations d'exploiter des établissements passés en régime de croisière (arrêt de tirage sur le crédit syndiqué et affectation sur l'Euro-PP) et à un moindre surfinancement sur le programme de NEU CP. La trésorerie nette intègre des disponibilités à l'actif de 122,1 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 2018 d'une trésorerie nette de 115,9 millions d'euros.

* En prenant en compte les flux internes de l'activité Immobilière vers l'activité Exploitation pour - 4,9 millions d'euros et en retraçant les investissements de développement pour 1,5 million d'euros, les dépenses d'investissements corporels et incorporels de maintien représentent 2,8 % du chiffre d'affaires Exploitation en 2018 (3,1 % en 2017). En ne retenant que les établissements (hors sociétés holdings), ces investissements de maintien représentent 2,4 % du chiffre d'affaires des établissements (2,8 % en 2017).

4.2.1.9. CAPITAUX PROPRES, ENDETTEMENT NET ET COVENANTS

Exploitation + Immobilier <i>en millions d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
Capitaux propres	204,3	187,8
Impôts différés passifs	44,2	38,0
FONDS PROPRES ET QUASI-FONDS PROPRES	248,5	225,8
Dettes financières yc dettes immobilières	316,8	347,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	122,1	162,8
ENDETTEMENT NET	194,7	185,0

Exploitation <i>en millions d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
Capitaux propres	212,3	194,0
Impôts différés passifs	42,9	37,5
FONDS PROPRES D'EXPLOITATION ⁽¹⁾	255,2	231,5
Dettes financières	177,3	214,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	116,4	157,6
ENDETTEMENT NET D'EXPLOITATION ⁽²⁾	61,0	56,8
Levier $\leq 4,50$	1,19	1,17
Gearing $\leq 1,25$	0,24	0,25

(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 2018 (+ 16,1 millions d'euros soit une augmentation de 9 %) sous l'effet du résultat de l'exercice.

Endettement net

L'endettement net du Groupe a faiblement augmenté de 9,7 millions d'euros.

L'activité Exploitation a vu sa dette augmenter légèrement de 4,2 millions d'euros liée notamment aux investissements de développement ; l'Immobilier a vu sa dette augmenter de 5,5 millions d'euros, traduisant une année active, aussi bien en matière de commercialisation qu'en matière de travaux et d'acquisition.

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 ⁽¹⁾ $\leq$ à 4,25 (Levier) ;
- ◆ endettement net d'Exploitation/Fonds propres d'Exploitation $\leq$ à 1,25 (Gearing) ;
- ◆ endettement net Immobilier au 31 décembre 2018 < à 225 millions d'euros.

L'ensemble des covenants est très largement respecté au 31 décembre 2018, avec un ratio de levier de x 1,19 et un ratio de Gearing de x 0,24.

(1) Sur la base d'un EBITDA d'Exploitation pro forma pour la contribution en année pleine des acquisitions à l'EBITDA d'Exploitation.

4.2.2. Comptes sociaux de SA LNA Santé

Le compte de résultat simplifié de la Société se présente ainsi :

Compte de résultat simplifié En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires	39 596	35 353
<i>Dont mandats de gestion et redevances de marque</i>	<i>27 555</i>	<i>26 962</i>
<i>Dont contrats d'assistance immobilière</i>	<i>1 192</i>	<i>836</i>
<i>Dont autres ventes</i>	<i>10 849</i>	<i>7 555</i>
Achats et charges externes	(20 421)	(16 971)
Charges de personnel	(13 495)	(12 333)
Impôts et taxes	(805)	(782)
Dotations aux amortissements et provisions	(1 599)	(1 651)
Autres produits d'exploitation	1 454	272
Autres charges d'exploitation	(104)	(92)
Résultat d'exploitation	4 626	3 796
Résultat financier	7 297	16 740
Résultat exceptionnel	(23 496)	63 481
Impôt sur les bénéfices	1 405	(1 711)
Participation et intéressement	(142)	(171)
Résultat net	(10 311)	82 135

4.2.2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de la Société s'élève au 31 décembre 2018 à 39 596 milliers d'euros contre 35 353 milliers euros lors de l'exercice précédent, soit une augmentation de 4 243 milliers d'euros traduisant une évolution de 12,0 %.

Le chiffre d'affaires réalisé en 2018 porte principalement sur les différents contrats suivants :

- ◆ mandat de gestion des sociétés d'exploitation : 19 089 milliers d'euros, soit un taux apparent d'honoraires de gestion sur le chiffre d'affaires Exploitation consolidé de 4,4 % contre 4,6 % en 2017 et 4,4 % en 2016 ;
- ◆ contrat de redevance de marque : 8 467 milliers d'euros ;
- ◆ contrat d'assistance immobilière : 1 192 milliers d'euros ;
- ◆ locations immobilières : 6 605 milliers d'euros ;
- ◆ refacturation de frais divers principalement en intra-groupe : 4 244 milliers d'euros.

La variation du chiffre d'affaires d'un exercice à l'autre intègre les mouvements suivants :

- ◆ une augmentation de 1,3 % des mandats de gestion à 19 089 milliers d'euros du fait des effets de périmètre ;
- ◆ une augmentation de 42,6 % des facturations sur les contrats immobiliers de maîtrise d'ouvrage déléguée et d'assistance à maîtrise d'ouvrage (+ 356 milliers d'euros) à 1 192 milliers d'euros, en raison d'une augmentation du volume de programmes immobiliers ;
- ◆ les revenus de redevance de marque pour 8 467 milliers d'euros en 2018 contre 8 126 en 2017 ;
- ◆ une augmentation des refacturations de 475 milliers d'euros des prestations informatiques, dans le cadre du schéma directeur du système d'information du Groupe à 1 893 milliers d'euros, contre 1 418 milliers d'euros en 2017.

4.2.2.2. SOLDES INTERMÉDIAIRES ET RÉSULTATS

Le résultat d'exploitation présente un bénéfice de 4 626 milliers d'euros fin 2018 contre un bénéfice de 3 796 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 20 421 milliers d'euros en hausse de 3 450 milliers d'euros (+ 20,3 %), du fait des principales variations suivantes :
 - ◆ frais de maintenance du système d'information (- 1 798 milliers d'euros), prestations informatiques (+ 1 309 milliers d'euros), frais de séminaires (+ 123 milliers d'euros), frais d'assurance (- 61 milliers d'euros),
 - ◆ locations immobilières (+ 1 563 milliers d'euros), liés principalement aux prises à bail par la Société de sept immeubles sous-loués aux établissements),
 - ◆ frais d'honoraires (+ 971 milliers d'euros), frais de formation (+ 114 milliers d'euros), frais de publicité et dons (+ 212 milliers d'euros), frais de déplacements (+ 82 milliers d'euros), services bancaires (+ 993 milliers d'euros), et frais divers pour le solde de + 58 milliers d'euros ;
- ◆ masse salariale chargée de 13 495 milliers d'euros, en variation de 9,4 % (+ 1 162 milliers d'euros) pour un effectif moyen de 178 ETP contre 165 ETP l'an passé ;
- ◆ impôts et taxes de 805 milliers d'euros (+ 23 milliers d'euros), soit une hausse de 2,94 % sur 2018 relative aux taxes liées aux salaires et à la contribution sociale de solidarité ;
- ◆ dotations aux amortissements et aux provisions de 1 599 milliers d'euros en baisse de 3,2 % sur un an liée principalement à la baisse des amortissements ;
- ◆ autres produits pour 1 454 milliers d'euros, essentiellement constitués de transferts de charges et de l'activation de charges à répartir sur émission d'emprunts ;
- ◆ autres charges diverses pour - 104 milliers d'euros.

Le résultat financier présente un bénéfice de 7 297 milliers d'euros, en baisse par rapport à l'an passé sous l'effet des mouvements de titres réalisés en 2017, les principaux postes s'établissant comme suit :

Résultat financier	2018	2017
<i>En milliers d'euros</i>		
Résultat des SNC foncières	2 176	3 441
Dividendes reçus des sociétés	7 862	8 481
Intérêts sur comptes courants	578	205
Charges nettes d'intérêts	(2 851)	(3 045)
Plus-values de placements et contrat de liquidité	282	277
Dotations et reprises sur dépréciation de titres	(300)	8 230
Dotations aux provisions pour risques et charges financières	(450)	(849)
RÉSULTAT FINANCIER	7 297	16 740

- ◆ les marges immobilières sont en baisse de 36,8 % par rapport à 2017, s'établissant à + 2 176 milliers d'euros. Elles sont constituées de la marge constatée liée à la construction de l'EPHAD Villa Valrose, ainsi que des résultats liés au portage temporaire des actifs ;
- ◆ le montant de dividendes reçus s'établit à 7 862 milliers d'euros, en diminution de 619 milliers d'euros par rapport à l'an passé. Il représente 1,8 % du chiffre d'affaires Exploitation contre 2,0 % l'an dernier ;
- ◆ les charges d'intérêts s'établissent en baisse de 194 milliers d'euros à - 2 851 milliers d'euros compte tenu des actions menées sur la structure financière de la Société ;
- ◆ les intérêts perçus sur apports en comptes courant aux filiales s'élèvent à 578 milliers d'euros, en hausse de 373 milliers euros ;
- ◆ les dotations et reprises pour dépréciation des titres nettes s'élèvent à 300 milliers d'euros liés à la dépréciation des titres de la société Les Oiseaux. Au 31 décembre 2018, les provisions sur titres s'élèvent à 8 020 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 - 450 milliers d'euros liées aux effets des instruments financiers et à la dépréciation des valeurs mobilières de placement.

Le résultat exceptionnel affiche une perte de - 23 496 milliers d'euros pour un bénéfice de 63 481 milliers d'euros l'an passé. Les mouvements de la période sont constitués principalement de :

- ◆ dépréciation des comptes courants pour un montant de - 14 591 milliers d'euros ;
- ◆ amortissements dérogatoires liés à la refonte du système d'information pour -159 milliers d'euros ;
- ◆ moins-value sur cession interne de titres de participation pour un montant de 8 808 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 2018 à - 142 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 - 11 716 milliers d'euros.

En tant que Société mère du régime d'intégration fiscale, la SA LNA Santé enregistre à fin décembre 2018 un produit d'impôt de 1 405 milliers d'euros contre une charge de - 1 711 milliers d'euros à la même période l'an dernier.

Le résultat net comptable présente en conséquence une perte de 10 311 milliers d'euros contre un bénéfice de 82 135 milliers d'euros en 2017 et un bénéfice de 5 623 milliers d'euros fin 2016.

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 481 691 milliers d'euros au 31 décembre 2018 contre 506 754 milliers d'euros et il s'analyse de la manière suivante :

Bilan Actif <i>En milliers d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
Actif immobilisé	298 566	300 153
Immobilisations incorporelles	2 759	1 956
Immobilisations corporelles	1 023	1 185
Immobilisations financières	294 785	297 013
Actif circulant	181 045	205 134
Stocks et en-cours		
Créances clients et comptes rattachés	1 660	1 222
Autres créances	114 763	124 649
VMP et disponibilités	64 028	78 721
Charges constatées d'avance	594	542
Frais d'émission d'emprunt	2 080	1 467
TOTAL ACTIF	481 691	506 754

Bilan Passif <i>En milliers d'euros</i>	31/12/2018	31/12/2017
Capitaux propres	165 711	178 960
Capital social	19 412	19 412
Primes d'émission	49 912	49 912
Réserve légale	1 941	1 795
Autres réserves	18 768	18 768
Report à nouveau	84 829	5 937
Résultat de l'exercice	(10 311)	82 135
Provisions réglementées	1 159	1 001
Provisions	1 436	1 130
Dettes	314 545	326 664
Dettes financières	248 071	286 910
Dettes d'exploitation	7 415	12 531
Dettes diverses	59 059	27 223
TOTAL PASSIF	481 691	506 754

L'actif immobilisé s'établit à 298 566 milliers d'euros au 31 décembre 2018 contre 300 153 milliers d'euros un an plus tôt, du fait principalement des immobilisations financières et la cession interne d'une filiale.

Les autres créances s'élèvent à 114 763 milliers d'euros au 31 décembre 2018 contre 124 649 milliers d'euros au 31 décembre 2017 soit une variation de - 9 886 milliers d'euros. Cette baisse est liée aux comptes courants avec les sociétés du Groupe pour un montant de - 16 923 milliers d'euros, aux instruments financiers pour un montant de + 304 milliers d'euros, à l'impôt sur les bénéfices pour un montant de + 6 786 milliers d'euros, et d'autres mouvements pour - 53 milliers d'euros.

Le montant de la trésorerie à l'actif s'élève à 64 028 milliers d'euros et se décompose de valeurs mobilières de placement pour un

montant de 31 837 milliers d'euros et de disponibilités pour un montant de 32 192 milliers d'euros.

Les capitaux propres de LNA Santé s'élèvent à 165 711 milliers d'euros contre 178 960 milliers d'euros au 31 décembre 2017, la variation de la période est liée au résultat de l'exercice pour un montant de - 10 311 milliers d'euros, à la distribution de dividendes pour un montant de - 3 097 milliers d'euros et à la variation des provisions réglementées pour + 159 milliers d'euros.

Le montant des provisions pour risques et charges s'établit à 1 436 milliers d'euros contre 1 130 milliers d'euros au 31 décembre 2017. Ces provisions concernent essentiellement les instruments de couverture classés en position ouverte isolée qui font l'objet d'une provision pour risques financiers à hauteur de - 1 153 milliers d'euros à la clôture.

Les dettes financières représentent 248 071 milliers d'euros et se décomposent de la manière suivante :

- ◆ le programme de titres négociables à court terme (NEU CP) pour 106 500 milliers d'euros contre 120 000 milliers d'euros un an plutôt ;
- ◆ l'Euro PP pour un montant de 52 001 milliers d'euros, intérêts courus inclus ;
- ◆ le tirage du crédit syndiqué pour un montant de 42 000 milliers d'euros contre 55 000 milliers d'euros à la clôture précédente ;
- ◆ les emprunts amortissables auprès des établissements de crédit pour 41 226 milliers d'euros contre 40 272 milliers d'euros un an plutôt liés au remboursement pour 8 046 milliers d'euros et à la mise en place d'un nouvel emprunt amortissable pour 9 000 milliers d'euros ;

- ◆ les concours bancaires pour un montant de 5 383 milliers d'euros ;
- ◆ les autres dettes financières pour un montant de 961 milliers d'euros.

Les dettes d'exploitation, d'un montant de 7 415 milliers d'euros, intègrent les soldes des fournisseurs pour un montant de 3 932 milliers d'euros et les dettes fiscales et sociales pour un montant de 3 483 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 59 059 milliers d'euros comprennent principalement les comptes courants passifs avec les sociétés du Groupe pour un montant de 52 614 milliers d'euros et l'économie d'impôt société à reverser aux filiales pour un montant de 6 422 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 la perte de l'exercice de la Société clos au 31 décembre 2018 qui s'élève à un montant de - 10 311 082,82 euros de la manière suivante :

	2018
◆ Montant du report à nouveau avant affectation des pertes :	84 829 017,68 €
◆ Imputation des pertes sur le compte de report à nouveau :	(10 311 082,82) €
◆ Solde report à nouveau après imputation des pertes de l'exercice	74 517 934,86 €
◆ Distribution de dividendes proposée (soit 0,38 € par action*)	3 666 507,14 €
◆ Solde du report à nouveau après distribution	70 851 427,72 €

* Sur la base du nombre d'actions composant le capital social diminué du nombre d'actions détenues en auto-contrôle à la date du 15 mars 2019, soit 57 234 actions

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 15 mars 2019, l'écart constaté sera porté en majoration ou en minoration du compte « report à nouveau ».

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
31/12/2017	3 096 627,15	3 096 627,15	Néant
31/12/2016	2 274 416,95	2 274 416,95	Néant
31/12/2015	1 433 409,60	1 433 409,60	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	83 221 €
Provisions et charges à payer non déductibles :	165 528 €
• Participation des salariés	91 446 €
• Contribution sociale de solidarité	32 468 €
• Taxes sur les véhicules de société	41 614 €

Le montant des dépenses et charges visées à l'article 39.4 du Code général des impôts s'élève à un total de 248 749 euros, soit un impôt théorique de 69 650 euros.

4.2.2.7. INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT

Conformément aux dispositions des articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, la décomposition des factures émises et reçues non réglées au 31 décembre 2018 et dont le terme est échu est la suivante :

Article D. 441 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	416					50
Montant total des factures concernées T.T.C.	2 458 997	256 764	(1 615)	48 964	(3 373)	300 740
Pourcentage du montant total des achats T.T.C. de l'exercice	9,94 %	1,04 %	- 0,01 %	0,20 %	- 0,01 %	1,22 %

Article D. 441 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	60					2 903
Montant total des factures concernées T.T.C.	996 556	249 647	88	36 589	81 678	368 002
Pourcentage du montant total des achats T.T.C. de l'exercice						
Pourcentage du chiffre d'affaires T.T.C. de l'exercice	2,09 %	0,52 %	0 %	0,08 %	0,17 %	0,77 %

4.3. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE

Aucun événement important n'est survenu après la date de clôture de l'exercice.

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 soin 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 des soins et du confort de vie.

Le parc d'EHPAD s'étoffera en 2019 avec un parc de 4 558 lits en exploitation fin 2019 intégrant l'ouverture d'un EHPAD Confort de 125 lits à La Queue en Brie.

La croissance organique devrait être proche de + 2,0 % 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 % sur un parc de 555 lits.

Moyen Séjour France

La campagne tarifaire décidée par le ministère de la Santé prévoit en 2019 une indexation tarifaire de + 0,1 % pour les cliniques SSR pouvant être portée en fin d'année 2019 à + 0,8 % en cas de dégel partiel ou total du coefficient prudentiel qui reste fixé à 0,7 %.

Dans ce contexte tarifaire plus accommodant, le Groupe dispose de fondamentaux solides et développe des offres de soins qui répondent aux besoins territoriaux 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 170 places à l'horizon de 2020 après reconstruction de 3 cliniques et extension de 2 autres ;

- ◆ spécialisation des prises en soin à forte valeur ajoutée médicale ;
- ◆ 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 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.

Le parc sanitaire devrait voir sa capacité augmenter à 2 594 places fin 2019 grâce à l'ouverture de 3 SSR qui apporteront 142 places supplémentaires par rapport à l'offre existante. Par conséquent, l'activité sanitaire pourrait croître dans une fourchette de + 5 % à + 7 % en intégrant la contribution des structures d'hospitalisation à domicile.

4.4.1.2. GESTION

Le Groupe anticipe pour l'ensemble de l'exercice 2019 un chiffre d'affaires Exploitation supérieur à 455 millions d'euros, à parc constant, le périmètre de lits exploités au 31 décembre 2018 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 2019 de 356 lits supplémentaires répartis entre 142 lits d'EHPAD en gamme Confort, 159 places de SSR (1 reprise et 2 extensions), et 55 places d'hospitalisation à domicile (1 antenne et 2 extensions), portant la capacité totale du parc de lits matures à 6 519 lits (+ 6 %), soit une contribution additionnelle au chiffre d'affaires du segment attendue à + 22 millions d'euros en 2019.

Régimes à mars 2019

En nombre	Long Séjour France	Long Séjour Belgique	Moyen Séjour France	Total
Croisière	4 124	555	1 840	6 519
Restructuration	309	-	612	921
Parc exploité	4 433	555	2 452	7 440
Parc estimé fin 2019 hors nouveaux développements	4 558	555	2 594	7 707

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 2019 intégrera les effets des travaux de transformation du parc sanitaire (avant le plein remplissage en 2020) et du coût d'intégration des acquisitions selon le rythme du développement.

La performance du Groupe repose en définitive sur la segmentation et le bon positionnement des offres, la modélisation de chacune des activités, la taille optimale de chacun des établissements, la qualité d'exécution des restructurations (extensions, reconstructions), le pilotage opérationnel et financier et la gestion des risques par une politique qualité exigeante.

4.4.1.3. IMMOBILIER

L'année 2019 est marquée par la livraison de 5 opérations dans le secteur sanitaire, par l'ouverture d'un 7^e EHPAD Confort et par fermeture et transfert d'un petit établissement. Le planning des opérations se présente comme suit :

Programme immobilier-Département	Secteur opérationnel	Année de livraison	Capacité à livraison	Capacités* additionnelles
Extension IM Romainville - 93	MSF	2019	215	84
Construction IRCH - 22	MSF	2019	195	68
Construction IR Achères - 78	MSF	2019	164	35
Construction IM Ennery - 95	MSF	2019	162	39
Extension IM Breteuil - 60	MSF	2019	168	26
Construction Villa Caudacienne - 94	LSF	2019	125	125
Extension Parc Saint Charles - 28	LSF	2019	96	10
Construction Henriville - 80	LSF	2020	98	15
Extension Verte Prairie - 13	LSF	2020	106	
Réhabilitation Harmonie - 77	LSF	2020	76	
Réhabilitation Les Vergers Vincennes - 94	LSF	2020	107	
Extension Mas de la Côte Bleue - 13	LSF	2020	110	20
Extension Villa Amélie - 17	LSF	2020	128	2
Rénovation Centre Estuaire - 44	MSF	2020	68	
Construction Pessac - 33	LSF	2021	120	43
Construction Point du Jour - Belgique	LSB	2021	150	24
Extension MS Épinay - 93	MSF	2021	251	40
Extension IM Serris - 77	MSF	2021	118	10
		Lits	2 457	541
		% parc exploité	33 %	7 %

* Dans le cas d'un transfert de site sans changement de capacité, aucun lit additionnel n'est pris en compte.

L'activité immobilière devrait diminuer de près de moitié en 2019, proche de 50 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 en définitive la charge des loyers.

4.4.1.4. ENSEMBLE

Les résultats 2018 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 élevée, illustrée par une amélioration de 4,1 points du ratio des dépenses d'investissements rapportées à l'EBITDA limité à 20,2 % contre 24,3 % un an auparavant.

Dans un contexte économique marqué par une faible inflation et la poursuite de politique monétaire accommodante, la croissance organique devrait avoisiner 3,5 % et dépendra du rythme de remplissage des ouvertures de SSR.

Au 31 mars 2019, sur un parc de 7 440 lits en exploitation, le potentiel d'amélioration des marges repose sur un ensemble en restructuration de 920 lits (12 % des capacités) qui ne sont pas configurés selon les standards du régime de croisière. Additionné aux 780 lits à ouvrir ou reprendre et figurant dans le *deal-flow*, le parc de lits non productifs ou faiblement contributeurs au résultat représente 1 700 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 + 6,0 % par an en moyenne sur la période 2018-2023.

Le parc exploité en régime de croisière devrait ainsi être porté de 6 163 lits fin 2018 à 8 250 fin 2022.

Le Groupe LNA Santé déploie une stratégie claire, axée sur la transformation de l'offre de santé, dans le strict respect du projet d'entreprise et de ses valeurs. La forte expertise médicale dans chacun des métiers, le développement des soins ambulatoires et les actions de soutien au domicile (HAD), ainsi que la segmentation des offres hôtelières constituent de puissants facteurs de différenciation sur chacun des territoires d'implantation.

Le niveau de trésorerie à la clôture 2018 et la flexibilité de la structure financière autorisent en définitive la poursuite d'une politique sélective de développement.

4.4.2. Perspectives de SA LNA Santé

L'exercice 2018 présente un résultat déficitaire sous l'effet des mouvements sur titres et des provisions pour dépréciation de comptes courants. L'exercice 2019 devrait s'inscrire dans le prolongement de l'année 2018 en matière de résultat d'exploitation et de coût du financement.

4.5. AUTRES INFORMATIONS

4.5.1. Recherche et développement

Depuis juin 2018, LNA Santé a créé un **pôle Recherche Clinique et Programmes Thérapeutiques**, dont les deux principales missions sont les suivantes :

- ◆ **accompagner les établissements sur l'ensemble des démarches (réglementaires et administratives)** liées au montage du projet, depuis l'obtention des autorisations réglementaires, en passant par **le recueil et l'analyse des données**, jusqu'aux **publications scientifiques (communication)**. Le pôle assure également le suivi des études jusqu'à leur clôture et l'équipe a recruté début 2019 un attaché de recherche clinique pour prendre en charge ce volet ;
- ◆ **co-construire des programmes thérapeutiques avec les établissements**, c'est-à-dire modéliser la prise en charge du patient pendant toute la durée de son séjour en définissant les actes professionnels, les évaluations, les objectifs.. Un programme thérapeutique est le fruit de la réflexion conjointe des professionnels de plusieurs établissements du Groupe. Il est ensuite évalué et validé par le médecin expert du Groupe, sur la base de résultats quantifiables, puis dupliqué sur l'ensemble des établissements LNA Santé.

Le lancement de ce pôle constitue une occasion de développer une culture commune et cohérente en matière de prise en charge des patients et résidents au sein du Groupe LNA Santé avec des

synergies entre tous les métiers, en SSR, en HAD et en EHPAD. Tout cela avec un même objectif : soigner et prendre soin des patients et des résidents. C'est aussi un moyen de valoriser les expertises de nos médecins et thérapeutes, et leur permettre notamment de publier les résultats de leurs travaux.

Il existe plusieurs façons d'intervenir en recherche médicale. Le Groupe souhaite s'impliquer dans la recherche clinique :

- ◆ en tant qu'investigateur, en participant à des études portées par un autre centre de recherche ;
- ◆ en tant que promoteur, en initiant des projets de recherche internes. Les projets peuvent être pilotés par le siège et menés sur plusieurs établissements (étude multicentrique pour laquelle LNA Santé est promoteur et les établissements centres investigateurs) ou initiés et menés par un seul établissement du Groupe (étude monocentrique dont l'établissement est promoteur).

Les exemples de recherches sont variés :

- ◆ le chemin clinique post-AVC évalué pour améliorer les pratiques à l'Institut Médical de Breteuil ;
- ◆ la restauration fonctionnelle de l'épaule au Clos Champirol ;
- ◆ l'épidémiologie des patients atteints de cancer pris en charge en HAD.

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.

Nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018, la SA LNA Santé s'est assurée le contrôle indirect des sociétés suivantes :

Société	Siège social	Activité
Centre de Réadaptation du Moulin Vert	27 route de la Marcazière – 86340 Nieuil L'Espoir	Exploitation d'établissement de soins de suite et de réadaptation
SCI du Moulin Vert	7 boulevard Auguste Priou – 44120 Vertou	Exploitation et administration de tout immobilier

Nous vous informons également de la constitution de nouvelles sociétés :

Société	Siège social	Activité	% de détention direct et indirect
SAS LNA 8	7 boulevard Auguste Priou – 44120 VERTOUI	Exploitation d'établissement sanitaire et d'hébergement pour personnes âgées dépendantes	100
SAS LNA 9	7 boulevard Auguste Priou – 44120 VERTOUI	Exploitation d'établissement de soins de suite et de réadaptation	100
SAS LNA 10	7 boulevard Auguste Priou – 44120 VERTOUI	Exploitation d'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes	100
SAS LNA REAL ESTATE	7 boulevard Auguste Priou – 44120 VERTOUI	Exploitation et administration de tout immobilier	100
SNC MF LQEB 94	7 boulevard Auguste Priou – 44120 VERTOUI	Promotion immobilière	100
SNC MF ROSNY 93	7 boulevard Auguste Priou – 44120 VERTOUI	Promotion immobilière	100

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 portées à notre connaissance.

Nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018 :

- ♦ Monsieur Willy Siret a vendu 1 800 actions de la Société en date du 24 avril 2018 ;
- ♦ Monsieur Willy Siret a vendu 500 actions de la Société en date du 24 septembre 2018 ;

- ♦ Monsieur Jean-Paul Siret a acquis 9 000 actions de la Société en date du 13 décembre 2018 dans le cadre d'une attribution gratuite d'actions de la Société ;
- ♦ Monsieur Willy Siret a acquis 6 000 actions de la Société en date du 13 décembre 2018 dans le cadre d'une attribution gratuite d'actions de la Société ;
- ♦ Monsieur Damien Billard a acquis 3 000 actions de la Société en date du 13 décembre 2018 dans le cadre d'une attribution gratuite d'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 2018.

Annexe 1 – Périmètre

Au 31 décembre 2018, le périmètre de consolidation du Groupe comprend 114 sociétés et est présenté en note 32 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	2018	2017	2016	2015	2014
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 €	19 411 874 €	17 969 020 €	17 084 282 €
b) Nombre d'actions émises	9 705 937	9 705 937	9 705 937	8 984 510	8 542 141
c) Nombre d'obligations convertibles en actions					
II. - Résultat global des opérations effectives :					
a) Chiffre d'affaires hors taxe	39 596 385 €	35 353 188 €	28 048 096 €	22 168 766 €	19 404 642 €
b) Bénéfices avant impôt, amortissements et provisions	5 004 669 €	77 780 580 €	10 837 454 €	3 479 012 €	10 343 718 €
c) Impôts sur les bénéfices	(1 404 515) €	1 710 745 €	692 535 €	(1 605 941) €	1 338 427 €
d) Bénéfices après impôts, mais avant amortissements et provisions	6 409 184 €	76 069 835 €	10 144 919 €	5 084 953 €	9 005 291 €
e) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	(10 311 083) €	82 135 259 €	5 622 783 €	1 891 834 €	2 335 080 €
e) Montant des bénéfices distribués	3 666 507 €	3 096 627 €	2 274 530 €	1 433 527 €	
III. - Résultat des opérations réduit à une seule action :					
a) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,66	7,84	1,05	0,57	1,05
b) Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	(1,06)	8,46	0,58	0,21	0,27
c) Dividende versé à chaque action ⁽ⁱ⁾	0,38	0,32	0,235	0,16	
IV. - Personnel :					
a) Nombre de salariés	178	165	159	148	135
b) Montant de la masse salariale	9 083 585 €	8 641 459 €	8 145 903 €	7 372 566 €	6 549 864 €
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres, etc.).	4 411 327 €	3 691 765 €	3 484 277 €	3 170 658 €	2 834 983 €

(i) La distribution envisagée au titre de l'exercice 2018 sera soumise à l'assemblée générale annuelle prévue le 19 juin 2019. Le montant de la distribution a été proposé au conseil d'administration du 2 avril 2019

États financiers

5

5.1. Comptes consolidés	212	5.3. Comptes sociaux	259
Compte de résultat consolidé	212	Bilan au 31 décembre 2018	259
État du résultat global	213	Compte de résultat au 31 décembre 2018	261
Situation financière consolidée actif	214	Annexes	263
Situation financière consolidée passif	214	Principaux postes du bilan et de compte de résultat	267
Tableau des flux de trésorerie	215	Informations relatives au compte de résultat	271
Variations des capitaux propres consolidés	216	Informations diverses	274
Annexes aux comptes consolidés	217	Liste des filiales et des participations	275
Notes sur les principaux postes des états financiers	228	Parties liées	276
		Engagements financiers	277
5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	256	5.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	278

5.1. COMPTES CONSOLIDÉS

Compte de résultat consolidé

En milliers d'euros	Notes	2018			2017		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Chiffre d'affaires	1.	437 104	101 656	538 761	413 905	72 766	486 671
Achats consommés		(36 428)	(103 535)	(139 963)	(35 463)	(64 186)	(99 649)
Charges de personnel	2.	(230 687)	(2 472)	(233 159)	(216 953)	(2 253)	(219 206)
Charges externes	3.	(107 252)	(405)	(107 658)	(101 510)	(220)	(101 730)
Impôts, taxes et versements assimilés		(15 226)	(299)	(15 525)	(13 981)	(555)	(14 536)
Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et aux provisions		(6 837)	(1 313)	(8 150)	(7 239)	(46)	(7 286)
Dotations nettes aux dépréciations des créances clients		451		451	(304)		(304)
Variation de stocks de produits en cours et de produits finis		164	6 849	7 012	43	(3 343)	(3 300)
Autres produits et charges d'exploitation	4.	1 416	785	2 201	2 819	55	2 874
Compte de liaison		760	(760)		500	(500)	
Résultat opérationnel courant		43 465	506	43 971	41 816	1 718	43 534
Autres produits opérationnels	5.	1 649	1	1 651	2 718		2 718
Autres charges opérationnelles	5.	(3 008)	(518)	(3 526)	(5 878)	(1 401)	(7 279)
Résultat opérationnel		42 106	(10)	42 096	38 656	317	38 973
Coût de l'endettement financier net	6.	(4 435)	(1 938)	(6 373)	(4 408)	(2 626)	(7 034)
Autres produits et charges financiers	7.	47	(65)	(18)	(662)	(126)	(788)
Résultat avant impôt		37 718	(2 013)	35 705	33 586	(2 436)	31 150
Charges d'impôt	8.	(13 583)	315	(13 267)	(6 744)	743	(6 001)
Résultat net des sociétés intégrées		24 135	(1 698)	22 437	26 842	(1 693)	25 149
Résultat net de l'ensemble consolidé		24 135	(1 698)	22 437	26 842	(1 693)	25 149
Intérêts ne conférant pas le contrôle		839	73	912	868	60	928
Résultat net part du Groupe		23 296	(1 771)	21 525	25 974	(1 753)	24 221
Résultat par action	9.			2,2270			2,5022
Résultat dilué par action	9.			2,2256			2,5005

État du résultat global

En milliers d'euros	2018			2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Résultat net de l'ensemble consolidé	24 135	(1 698)	22 437	26 842	(1 693)	25 149
Autres éléments du résultat global :						
Variation de la juste valeur des instruments financiers	142	(3)	139	1 466	125	1 591
Impôts différés sur juste valeur des instruments financiers	(55)	1	(54)	(506)	(35)	(541)
Éléments recyclables par résultat	87	(2)	85	960	90	1 050
Écarts actuariels sur engagements de retraite	(305)	(1)	(306)	(320)	(1)	(321)
Impôts différés sur écarts actuariels sur engag. retraite	104		104	110		110
Éléments non recyclables par résultat	(201)	(1)	(202)	(210)	(1)	(211)
Autres éléments du résultat global	(114)	(3)	(117)	750	89	839
Résultat global de l'exercice	24 021	(1 701)	22 320	27 592	(1 604)	25 988
Dont part du Groupe	23 183	(1 774)	21 409	26 735	(1 663)	25 072
Dont intérêts ne conférant pas le contrôle	838	73	911	857	59	916

Situation financière consolidée actif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2018			31/12/2017		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Actifs non courants		376 994	29 652	406 646	355 100	29 448	384 548
Écarts d'acquisition	10.	91 618	1 320	92 938	85 312	1 718	87 030
Immobilisations incorporelles	11.	233 657		233 657	221 996		221 996
Immobilisations corporelles	12.	49 234	25 032	74 266	45 887	25 222	71 109
Actifs financiers non courants	13.	2 236	94	2 330	1 641	85	1 726
Impôts différés actif	14.	249	3 207	3 456	264	2 423	2 687
Actifs courants		171 496	144 593	316 089	205 699	133 031	338 730
Stocks et en-cours	15.	2 148	100 123	102 270	2 101	91 846	93 947
Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés	16.	30 007	27 730	57 736	27 640	30 022	57 662
Autres actifs courants	17.	16 845	10 637	27 482	16 518	5 585	22 103
Créances d'impôt		6 130	337	6 468	1 847	343	2 190
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18.	116 366	5 767	122 133	157 593	5 235	162 828
TOTAL ACTIF		548 490	174 246	722 736	560 799	162 479	723 278

Situation financière consolidée passif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2018			31/12/2017		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Capitaux propres totaux	19.	212 296	(7 982)	204 314	194 024	(6 231)	187 793
Capital social		19 412		19 412	19 412		19 412
Primes d'émission		49 912		49 912	49 912		49 912
Réserves consolidées		112 532	(6 372)	106 160	91 760	(4 614)	87 146
Résultat part du Groupe		23 296	(1 771)	21 525	25 974	(1 753)	24 221
Capitaux propres du Groupe		205 152	(8 142)	197 010	187 058	(6 367)	180 691
Intérêts ne conférant pas le contrôle		7 144	160	7 304	6 966	136	7 102
Passifs non courants		199 949	27 304	227 252	214 174	24 989	239 163
Engagements de retraite et avantages assimilés	20.	6 577	19	6 596	5 908	15	5 923
Provisions pour risques non courantes	21.	1 034		1 034	2 801		2 801
Impôts différés passifs	14.	42 885	1 327	44 212	37 492	471	37 963
Emprunts et dettes financières non courants	22.	146 573	25 255	171 828	164 843	24 090	188 933
Autres éléments non courants	23.	2 880	702	3 583	3 130	413	3 543
Passifs courants		136 246	154 924	291 170	152 601	143 721	296 322
Provisions pour risques courantes	21.	6 682	206	6 888	8 036	170	8 206
Dettes fournisseurs et avances reçues		36 472	20 963	57 436	29 812	11 225	41 037
Emprunts et dettes financières courants	22.	25 326	119 652	144 979	46 776	112 074	158 850
Autres passifs courants	24.	68 602	12 868	81 470	66 205	16 263	82 468
Dettes d'impôts courants		43	354	397	5 414	348	5 762
Compte de liaison		(880)	880		(3 642)	3 642	
TOTAL PASSIF		548 490	174 246	722 736	560 799	162 479	723 278

Tableau des flux de trésorerie

		2018			2017			
En milliers d'euros	Notes	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total	
Opérations d'activités								
Résultat net de l'ensemble consolidé				22 437			25 149	
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation :								
• Amortissements et provisions	31.1			9 709			11 302	
• Coût de l'endettement financier net				6 373			7 034	
• Charges d'impôt				13 267			6 001	
• Plus ou moins-value de cession				484			(286)	
• Dividendes reçus				(55)			(12)	
• Autres produits et charges				(1 526)			1 462	
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement net et impôt		49 094	1 595	50 689	49 021	1 629	50 650	
Variation du besoin en fonds de roulement		31.2	8 129	8 868	16 998	3 945	12 985	16 930
• Stocks	31.2	(162)	8 215	8 053	(188)	3 644	3 456	
• Créances	31.2	(2 134)	(2 751)	(4 885)	(1 202)	2 831	1 629	
• Dettes	31.2	10 425	3 403	13 828	5 335	6 510	11 845	
Impôt décaissé		(19 474)	(191)	(19 665)	6 630	(187)	(6 817)	
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		37 749	10 272	48 022	46 336	14 427	60 763	
Opérations d'investissement								
Acquisition d'immobilisations incorporelles	11.			(1 039)			(771)	
Acquisition d'immobilisations corporelles	12.			(8 515)			(6 607)	
Acquisition d'actifs financiers non courants	13.			(625)			(132)	
Variation des dettes sur acquisition d'immobilisations				(89)			(305)	
Cession d'immobilisations incorporelles				172			1 269	
Cession d'immobilisations corporelles				52			268	
Cession d'actifs financiers non courants	13.			37			209	
Dividendes reçus				55			12	
Trésorerie nette sur acquisitions et cessions de filiales				(33 180)			(3 577)	
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(24 348)	(18 783)	(43 131)	(9 520)	(114)	(9 634)	
Opérations de financement								
Dividendes versés aux minoritaires				(711)			(635)	
Dividendes versés aux actionnaires de la mère				(3 098)			(2 274)	
Actions propres et autres éléments non courants				(1 902)			(108)	
Émissions d'emprunts désintermédiés	22.			38 740			67 000	
Émissions d'emprunts bancaires	22.			50 646			22 150	
Augmentation des dettes financières diverses	22.			5 241			3 791	
Remboursement des emprunts désintermédiés	22.			(52 240)			(29 000)	
Remboursement des emprunts bancaires	22.			(71 696)			(40 454)	
Remboursement des dettes financières diverses	22.			(4 678)			(5 191)	
Coût financier décaissé				(5 901)			(6 654)	
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(54 620)	9 022	(45 599)	22 163	(13 538)	8 625	
Trésorerie à l'ouverture	18.	157 085	5 223	162 308	98 106	4 448	102 554	
Trésorerie à la clôture	18.	115 866	5 734	121 600	157 085	5 223	162 308	
Variation de trésorerie		(41 219)	511	(40 708)	58 979	775	59 754	

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 31/12/2016	19.	9 705 937	19 412	49 912	(564)	88 967	157 727	5 973	163 700
Neutralisation des actions auto-détenues					(108)	20	(88)		(88)
Plan d'attribution d'actions gratuites conditionnée						998	998		998
Transaction entre actionnaires						(744)	(744)	744	
Put sur minoritaires								104	104
Distribution de dividendes						(2 274)	(2 274)	(635)	(2 909)
Total des transactions avec les actionnaires					(108)	(2 000)	(2 108)	213	(1 895)
Résultat net de la période						24 221	24 221	928	25 149
Autres éléments du résultat global						851	851	(12)	839
Résultat global						25 072	25 072	916	25 988
Situation au 31/12/2017	19.	9 705 937	19 412	49 912	(672)	112 039	180 691	7 102	187 793
Variation de capital									
Neutralisation des actions auto-détenues					(1 755)	(193)	(1 948)		(1 948)
Plan d'attribution d'actions gratuites conditionnée						(42)	(42)		(42)
Distribution de dividendes ⁽¹⁾						(3 098)	(3 098)	(711)	(3 809)
Total des transactions avec les actionnaires					(1 755)	(3 333)	(5 088)	(711)	(5 799)
Résultat net de la période						21 525	21 525	912	22 437
Autres éléments du résultat global						(118)	(118)	1	(117)
Résultat global						21 407	21 407	913	22 320
Situation au 31/12/2018	19.	9 705 937	19 412	49 912	(2 427)	130 113	197 010	7 304	204 314

(1) L'assemblée générale du 20 juin 2018 a approuvé la distribution de dividendes de 0,32 euro par action au titre de l'exercice 2017, qui a été versée en numéraire le 10 juillet 2018, à comparer à un dividende de 0,235 euro par action au titre de l'exercice 2016.

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 3 844 milliers d'euros au 31 décembre 2018, contre 3 307 milliers d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2017.

Annexes aux comptes consolidés

1. FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

1.1. Évolution du parc de lits

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a poursuivi son développement organique et externe, avec un parc en exploitation porté à 7 258 lits, en hausse de + 171 lits, par la réalisation d'opérations sous la forme de :

- ◆ + 20 lits exploités à transférer vers Villa des Poètes, + 38 lits remis en exploitation pour l'ouverture de Villa Valrose ;
- ◆ + 13 extension HAD Sud Savoie, + 20 rebasage capacitaire HAD NSM ;
- ◆ + 70 SSR Moulin Vert, + 10 HC IMDS.

Les mouvements de capacité intervenus dans chacun des secteurs au cours de l'exercice 2018 ont concerné le secteur Long Séjour France pour + 58 lits et le secteur Moyen Séjour pour + 113 lits.

La répartition du parc en exploitation entre les métiers est la suivante : 60 % des capacités sont affectées au secteur Long Séjour contre 40 % au secteur Moyen Séjour.

Au 31 décembre 2018, le parc en exploitation compte 7 258 lits répartis sur 68 établissements :

- ◆ en Long Séjour au sein de 44 EHPAD (4 433 lits) et 4 Maisons de Repos en Belgique (555 lits) ;
- ◆ en Moyen Séjour au sein de 12 Soins de Suite et Réadaptation (1 611 lits), 7 structures d'hospitalisation à domicile (448 places) et 1 Clinique psychiatrique (211 lits).

1.2. Autres événements

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.

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 2018 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 2 avril 2019, le conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018. L'assemblée générale des actionnaires, devant se prononcer sur ces états financiers, doit se réunir le 19 juin 2019.

2.2. Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2018.

Les méthodes comptables ont été appliquées d'une manière uniforme par les entités du Groupe.

Outre les points relevés au paragraphe 2.4.6, 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 2018 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 2018, 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 retraités, 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 10.2.

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 2018

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros et ont été arrêtés par le conseil d'administration du 2 avril 2019.

Les principes et méthodes comptables retenus pour l'établissement des comptes consolidés 2018 sont identiques à ceux utilisés par le Groupe pour l'élaboration des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à l'exception des nouvelles normes applicables suivantes.

Normes, interprétations et amendements aux normes d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018

Sont concernés les textes suivants :

Normes ou Interprétations	Date d'adoption par l'UE
IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » et amendements IFRS 15	22 septembre 2016
Clarifications apportées à IFRS 15	31 octobre 2017
IFRS 9 « Instruments financiers »	22 novembre 2016
Amendements à IFRS 4 « Appliquer la norme IFRS 9 instruments financiers avec IFRS 4 »	3 novembre 2017
Améliorations annuelles des IFRS Cycle 2014-2016	7 février 2018
Amendement à IFRS 2 « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions »	26 février 2018
Amendement à l'IAS 40 « Transfert d'immeubles de placement »	14 mars 2018
IFRIC 22 « Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée »	28 mars 2018

L'application de la norme IFRS 15 au 1^{er} janvier 2018 a été sans impact significatif sur les états financiers du Groupe. En effet, la majorité des opérations immobilières est réalisée dans le cadre de contrats de VEFA (vente en l'état futur d'achèvement) à travers lesquels le client obtient le contrôle de l'actif au fur et à mesure de sa création. La reconnaissance du chiffre d'affaires se réalise à l'avancement sur la base des coûts et le Groupe incluait déjà le terrain dans la mesure de cet avancement.

Les méthodes de reconnaissance des produits sont détaillées au paragraphe 2.5.18.

L'application de la norme IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018 a entraîné quelques évolutions mineures sans impact significatif sur les états financiers du Groupe :

- ◆ les titres antérieurement classés comme disponibles à la vente ont été classés en actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVOCI) ;
- ◆ dans le cadre des renégociations de dette, les modifications des passifs financiers n'entraînant pas de décomptabilisation donnent désormais lieu à un ajustement du coût amorti à la date de modification qui est comptabilisé intégralement

dans le compte de résultat. Cette disposition est sans impact significatif sur les comptes en l'absence de modifications non substantielles de la dette intervenues au cours des années précédentes ;

- ◆ 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 principalement à des swaps de taux ainsi qu'à des caps. Les nouveaux principes d'IFRS 9 n'ont pas d'incidence significative sur les états financiers du Groupe, dans la mesure où l'ensemble des opérations qui étaient qualifiées de couverture sous IAS 39 continuent à l'être sous IFRS 9. Les variations de valeur temps sont désormais constatées conformément à la norme en autres éléments du résultat global.

Le Groupe a procédé à la mise à jour de ses règles de présentation et d'évaluation impactées.

Les autres normes et interprétations applicables au 1^{er} janvier 2018 sont également sans impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2018.

Normes, interprétations et amendements non encore appliqués

Sont concernées les normes suivantes :

Normes ou Interprétations	Date d'adoption par l'UE	Date d'entrée en vigueur ⁽¹⁾
IFRS 17 « Contrats d'assurance »	Non adopté	1 ^{er} janvier 2021
IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux »	23 octobre 2018	1 ^{er} janvier 2019
Amendements IFRS 10/IAS 28 « Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entité associée ou JV »	Non adopté	Reporté <i>sine die</i> par l'IASB
Amendement à IFRS 3 « Définition d'une entreprise »	Non adopté	1 ^{er} janvier 2020
Amendements à IAS 1 et IAS 8 « Définition de significatif »	Non adopté	1 ^{er} janvier 2020
Amendement à IAS 28 « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises »	8 février 2019	1 ^{er} janvier 2019
Améliorations annuelles des IFRS Cycle 2015-2017	Non adopté	1 ^{er} janvier 2019
Amendements à IAS 19 « Modification, réduction ou liquidation d'un régime »	Non adopté	1 ^{er} janvier 2019
Amendements des références au cadre conceptuel dans les normes IFRS	Non adopté	1 ^{er} janvier 2020
IFRS 16 « Contrats de location »	31 octobre 2017	1 ^{er} janvier 2019
Amendements à IFRS 9 « Modalités de remboursement avec rémunération négative »	22 mars 2018	1 ^{er} janvier 2019

(1) Sous réserves d'adoption par l'Union Européenne. Applicable à compter des exercices ouverts au :

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 2018.

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).

Le Groupe optera pour la méthode rétrospective modifiée à partir du 1^{er} janvier 2019. Cette méthode de transition offre des modalités de simplification pour le calcul des impacts de première application (calcul du droit d'utilisation, de la dette locative, et maintien des valeurs constatées sur les contrats antérieurement qualifiés de location financement). Les états financiers 2018 ne feront ainsi pas l'objet d'un retraitement.

À ce stade, les principaux impacts attendus portent sur les contrats de locations immobiliers (EHPAD, SSR) dont la durée du contrat est généralement comprise entre 9 et 12 ans.

Par ailleurs, le Groupe appliquera les deux exemptions proposées par la norme concernant les biens de faible valeur ainsi que les contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois).

Le Groupe a démarré les travaux de détermination des impacts de cette norme sur ses états financiers et a mis en place un outil de gestion dédié.

Le Groupe considère que le montant des engagements hors bilan communiqué en note 27 n'est pas représentatif du montant de la dette locative qui sera comptabilisée au 1^{er} janvier 2019. En effet, la prise en compte d'options de renouvellement et de résiliation, ainsi que l'application d'un taux d'actualisation dépendant de la durée probable individuelle des contrats (au lieu d'un taux d'actualisation unique pour les engagements de location simple, basée sur la durée résiduelle moyenne des contrats), entraîneront une dette locative plus importante que les engagements.

L'application de la norme au 1^{er} janvier 2019, hors contrats de location financement déjà activés au titre d'IAS 17, conduirait à constater :

- ♦ une dette de location au bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019 estimée entre 450 et 500 millions d'euros ;
- ♦ une hausse de l'EBITDA ⁽¹⁾ estimée entre 55 et 60 millions d'euros, du fait de l'élimination des loyers ;
- ♦ une hausse du résultat opérationnel courant estimée à environ 10 millions d'euros, soit + 200 points de base de marge opérationnelle.

LNA Santé maintiendra le suivi des indicateurs de performance opérationnelle tels que présentés dans son plan stratégique Grandir Ensemble, tout en conservant la faculté de les compléter en fonction des besoins du marché en analyse financière et de l'évolution des pratiques de place.

La norme sera sans incidence sur les flux de trésorerie du Groupe et sur les covenants : les ratios financiers de Levier et de *Gearing* tels que définis avec ses prêteurs seront inchangés.

Les autres normes et interprétations sont en cours d'analyse par le Groupe.

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.

(1) L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions, et après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers.

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.

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. Contrats 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 durée 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 (Secteurs Long Séjour France, Long Séjour Belgique et Moyen Séjour France).

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.

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.

(1) L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions, et après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers.

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 ajustée 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 ou groupes d'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 2018 identique à celui de 2017 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 2018 de 2,2 % 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 2017, les hypothèses étaient de 2,0 % 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.

2.5.6. Actifs financiers

Les actifs financiers comprennent :

- ◆ des actifs financiers non courants : les titres de participation non consolidés, 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),

Les titres de participation non consolidés et les autres titres immobilisés sont évalués à la juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclable. À la clôture de l'exercice, la valeur nette comptable de ces actifs financiers a été jugée représentative de leur juste valeur et aucun écart n'a été enregistré.

Les dépôts et cautionnements, ainsi que les prêts, sont comptabilisés au coût amorti et font l'objet d'une dépréciation représentative des pertes attendues.

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. Actifs sur contrats, 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. Elles sont évaluées au coût amorti diminué des pertes attendues sur la durée de vie de la créance selon le modèle simplifié prévu par IFRS 9. L'évaluation des pertes attendues sur les créances de l'activité exploitation est réalisée sur une base statistique car elles sont composées de créances d'un volume important mais individuellement non significatives et présentant des caractéristiques et un niveau de risque homogène. Les créances irrécouvrables sont constatées en pertes 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 2018, les pertes attendues sur les créances de l'activité immobilière sont considérées comme non significatives car le cadre réglementaire sécurise le paiement de ces créances.

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 20.

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 constatée 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 à l'activité de promotion immobilière, intégrés dans le coût de revient des opérations et activés 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. 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.

2.5.17. 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.

2.5.18. 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 encours 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. Le contrôle de ces services est transféré 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 prévoient un transfert progressif du contrôle de l'immeuble au fur et à mesure de sa construction. Il en ressort que le chiffre d'affaires lié à ces opérations est reconnu en fonction de l'avancement du chantier sur la base des coûts engagés, y compris notamment le terrain.

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.

2.5.19. 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).

2.5.20. 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 27.2 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 ponctuelles liées aux regroupements d'entreprises, dont frais d'acquisition.

2.5.21. 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.

2.5.22. 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.

2.5.23. 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 liés 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.

(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, et après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers.

(2) L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) correspond au résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions, et après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers.

2.6. Comparabilité des exercices

L'impact de première application d'IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018 est présenté dans le tableau ci-dessous. L'application d'IFRS 15 n'a pas entraîné d'impact.

Actifs financiers au 1 ^{er} janvier 2018 <i>En milliers d'euros</i>	IAS 39		IFRS 9	
	Catégorie	Valeur comptable	Catégorie	Valeur comptable
Autres actifs financiers non courants	Actifs disponibles à la vente	804	JVOCI non recyclable	804
	Prêts et créances au coût amorti	922	Coût amorti	922
Clients et comptes rattachés	Prêts et créances au coût amorti	57 662	Coût amorti	57 662
Autres actifs courants	Prêts et créances au coût amorti	5 050	Coût amorti	5 050
Équivalents de trésorerie	Juste valeur par résultat	32 429	Juste valeur par résultat	32 429

3. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2018, le Groupe consolidé LNA Santé se compose de 114 sociétés. Le périmètre des sociétés ainsi que les méthodes de consolidation sont décrits en note 32 du présent document.

4. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important n'est survenu après la date de clôture de l'exercice.

Notes sur les principaux postes des états financiers

Sommaire détaillé des notes annexes

NOTE 1.	CHIFFRE D'AFFAIRES	227	NOTE 19.	CAPITAUX PROPRES DU GROUPE	238
			19.1.	Composition du capital social	238
NOTE 2.	CHARGES DE PERSONNEL	227	19.2.	Prime d'émission	238
NOTE 3.	CHARGES EXTERNES	228	19.3.	Actions Propres	238
NOTE 4.	AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	228	19.4.	Dividendes	238
NOTE 5.	AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	228	19.5.	Titres par catégorie	238
NOTE 6.	COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	229	NOTE 20.	ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS	239
NOTE 7.	AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	229	NOTE 21.	PROVISIONS	240
NOTE 8.	IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	229	NOTE 22.	EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	240
8.1.	Ventilation impôt exigible – impôt différé	229	22.1.	Variation des dettes	241
8.2.	Justification de la charge d'impôt	230	22.2.	Analyse des dettes courantes et non courantes	241
NOTE 9.	RÉSULTAT PAR ACTION ET RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	230	22.3.	Échéances des dettes	242
NOTE 10.	ÉCARTS D'ACQUISITION	231	22.4.	Structure financière	243
10.1.	Variations des écarts d'acquisition	231	22.5.	Covenants bancaires	243
10.2.	Détail des acquisitions et cessions	231	NOTE 23.	AUTRES ÉLÉMENTS NON COURANTS	243
NOTE 11.	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	233	NOTE 24.	AUTRES PASSIFS COURANTS	244
11.1.	Variations des immobilisations incorporelles	233	NOTE 25.	INSTRUMENTS FINANCIERS	244
11.2.	Variations des autorisations d'exploiter	233	NOTE 26.	CONTRATS DE CONSTRUCTION	245
NOTE 12.	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	234	NOTE 27.	ENGAGEMENTS HORS BILAN	245
NOTE 13.	ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	235	27.1.	Engagements donnés et reçus	245
NOTE 14.	IMPÔTS DIFFÉRÉS	235	27.2.	Contrats de location simple	246
NOTE 15.	STOCKS ET EN-COURS DE PRODUCTION	236	27.3.	Contrats de location financement	246
NOTE 16.	ACTIFS SUR CONTRATS, CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	236	27.4.	Actifs et passifs éventuels	246
NOTE 17.	AUTRES ACTIFS COURANTS	237	NOTE 28.	AUTRES INFORMATIONS	247
NOTE 18.	TRÉSORERIE NETTE PRÉSENTÉE DANS LE TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE	237	28.1.	Secteurs opérationnels	247
			28.2.	Parties liées	248
			28.3.	Rémunération des dirigeants	248
			NOTE 29.	GESTION DES RISQUES FINANCIERS	249
			NOTE 30.	ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	249
			NOTE 31.	ANALYSE DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	250
			31.1.	Amortissements et provisions	250
			31.2.	Variation du besoin en fonds de roulement	250
			NOTE 32.	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31 DÉCEMBRE 2018	251

Note 1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe se décompose de la manière suivante :

En milliers d'euros	2018	2017
Activité Exploitation	437 104	413 905
Long Séjour France	232 492	224 213
EHPAD Élégance	198 646	191 658
EHPAD Confort	33 845	32 555
Belgique	27 349	26 920
Moyen Séjour	175 169	161 214
SSR/PSY	136 670	126 924
HAD	38 499	34 290
Autres	2 095	1 558
Activité Immobilier	101 656	72 766
TOTAL	538 761	486 671

Le chiffre d'affaires lié à l'activité Exploitation est reconnu à mesure que les services sont rendus.

Le chiffre d'affaires lié à l'activité Immobilier est reconnu à l'avancement comme précisé dans le paragraphe 2.5.18.

Les prestations ayant fait l'objet d'un acte de vente en VEFA, mais non encore reconnues en chiffre d'affaires à l'avancement s'élèvent au 31 décembre 2018 à 6 492 milliers d'euros.

Note 2. Charges de personnel

En milliers d'euros	2018			2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Salaires et traitements	(168 047)	(1 771)	(169 818)	(159 656)	(1 615)	(161 271)
Palements en actions	(337)		(337)	(998)		(998)
Charges sociales	(58 648)	(690)	(59 337)	(53 460)	(615)	(54 075)
Participation des salariés	(3 328)	(9)	(3 337)	(2 647)	(22)	(2 669)
Provision engagements de retraite	(327)	(3)	(330)	(192)	(1)	(193)
TOTAL	(230 687)	(2 472)	(233 159)	(216 953)	(2 253)	(219 206)
Effectifs par sexe			5 099			4 873
Hommes			881			839
Femmes			4 218			4 034
Effectifs par catégorie professionnelle			5 099			4 873
Cadres et professions supérieures			535			489
Employés			4 564			4 384

La variation des charges de personnel provient essentiellement de la croissance de l'activité sur le secteur Moyen Séjour (SSR et HAD), des opérations de croissance externe et d'ouverture d'établissements réalisées fin 2017 et en 2018 contribuant pleinement aux charges de personnel de l'exercice 2018, ainsi que de la baisse du taux du CICE.

Le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) est comptabilisé en diminution des charges de personnel.

La hausse du taux de charges sociales est liée à la diminution du taux du CICE (de 7 % à 6 % au 1^{er} janvier 2018).

Note 3. Charges externes

Les charges externes du Groupe concernent principalement les charges de location immobilière des établissements pour un montant de près de 58 millions d'euros contre 54 millions pour l'exercice précédent, des charges d'honoraires pour 12 millions d'euros (au même niveau qu'en 2017), des charges de sous-traitance pour 12 millions d'euros (contre 10 millions d'euros l'an passé), des charges d'entretien et de réparations pour 7 millions d'euros (contre 9 millions en 2017).

Note 4. Autres produits et charges d'exploitation

En milliers d'euros	2018			2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Subventions d'exploitation	3 304		3 304	3 065		3 065
Autres produits	1 901	1 949	3 850	2 960	131	3 091
Autres produits d'exploitation	5 205	1 949	7 154	6 025	131	6 156
Autres charges	(3 789)	(1 165)	(4 954)	(3 206)	(76)	(3 282)
Autres charges d'exploitation	(3 789)	(1 165)	(4 954)	(3 206)	(76)	(3 282)
TOTAL	1 416	785	2 201	2 819	55	2 874

Le poste « Autres produits » est constitué principalement de reprises en résultat de subventions d'investissement et de produits liés à des créances clients.

Le poste « Autres charges » est constitué principalement de pertes liées à des créances clients et à des dénouements de litiges.

Note 5. Autres produits et charges opérationnels

En milliers d'euros	2018			2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits sur cessions d'actifs	223	1	224	186		186
Autres produits	579		579			
Reprises sur provisions	847		847	2 532		2 532
Autres produits opérationnels	1 649	1	1 651	2 718		2 718
Valeur comptable des actifs cédés	(710)		(710)	(653)	(1)	(654)
Autres charges	(675)	(120)	(795)	(1 260)		(1 260)
Dotations aux provisions	(1 623)	(398)	(2 021)	(3 965)	(1 400)	(5 365)
Autres charges opérationnelles	(3 008)	(518)	(3 526)	(5 878)	(1 401)	(7 279)
TOTAL	(1 359)	(516)	(1 875)	(3 160)	(1 401)	(4 561)

En 2018, le poste « Autres produits » comprend un écart d'acquisition négatif pour 556 milliers d'euros.

En 2018, le poste « Autres charges » comprend les frais liés aux regroupements d'entreprises pour un montant de 589 milliers d'euros (cf. note 10.2), ainsi que des loyers de sites non exploités suite à des déménagements pour 176 milliers d'euros.

En 2018, le poste « Dotations aux provisions » comprend essentiellement des risques liés à des départs de sites, à un litige, et à une dépréciation d'autorisation d'exploiter sur l'activité Exploitation, ainsi que des dépréciations d'écarts d'acquisitions sur l'activité Immobilier. Le poste « Reprises sur provisions » comprend quant à lui principalement l'extinction de risques liés aux départs de sites sur l'activité Exploitation.

En 2017, le poste « Autres charges » comprenait les frais liés aux regroupements d'entreprises pour un montant de 39 milliers d'euros, 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 ».

En 2017, le poste « Dotations aux provisions » comprenait 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 » comprenait principalement l'extinction de risques liés aux départs de sites sur l'activité Exploitation.

Note 6. Coût de l'endettement financier net

En milliers d'euros	2018			2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits issus des placements financiers	248	(1)	247	100		100
Intérêts des dettes financières ⁽¹⁾	(4 683)	(1 936)	(6 619)	(4 508)	(2 626)	(7 134)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(4 435)	(1 938)	(6 373)	(4 408)	(2 626)	(7 034)

(1) Les intérêts des dettes financières intègrent au 31 décembre 2018 un effet du coût amorti des frais d'émission de dettes pour 490 milliers d'euros.

Note 7. Autres produits et charges financières

En milliers d'euros	2018			2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits financiers issus des variations de juste valeur des actifs et passifs financiers						
• dépôts sur loyers				7		7
Autres produits financiers	350	8	359	267	8	275
Produits financiers	350	8	359	274	8	282
Charges financières issues des variations de juste valeur des actifs et passifs financiers						
• cautions résidents				(129)		(129)
• instruments financiers dérivés	(304)		(304)	(746)	(103)	(849)
Dotations aux provisions à caractère financier	(74)		(74)	(83)		(83)
Autres charges financières				(7)	(3)	(10)
Compte de liaison	75	(75)		29	(29)	
Charges financières	(303)	(75)	(378)	(936)	(135)	(1 071)
Autres produits et charges financières	47	(65)	(18)	(662)	(126)	(789)

Note 8. Impôt sur les résultats

8.1. VENTILATION IMPÔT EXIGIBLE - IMPÔT DIFFÉRÉ

En milliers d'euros	2018			2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Impôt exigible	(9 810)	(195)	(10 005)	(11 601)	(304)	(11 905)
Impôt différé	(3 773)	510	(3 263)	4 857	1 047	5 904
TOTAL	(13 583)	315	(13 267)	(6 744)	743	(6 001)

8.2. JUSTIFICATION DE LA CHARGE D'IMPÔT

En milliers d'euros	2018	2017
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	35 705	31 150
Taux d'impôt de la société consolidante	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	(12 293)	(10 725)
Différences permanentes	(974)	4 724
• Autres décalages permanents ⁽¹⁾	2 194	1 795
• Effets de la comptabilisation en résultat des écarts d'acquisition	51	(1)
• Effets de la CVAE ⁽²⁾	(3 344)	(1 397)
• Taxation sur dividendes ⁽³⁾	(73)	259
• Effets de la non-reconnaissance des impôts différés sur déficits	(321)	(788)
• Écart de taux ⁽⁴⁾	519	4 856
Charge d'impôt effective	(13 267)	(6 001)
Impôt comptabilisé (charge)	(13 267)	(6 001)
Taux d'impôt effectif	37,16 %	19,26 %

(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. En 2017, 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) En 2017, l'écart de taux correspond essentiellement à la réévaluation des impôts différés suite à la réduction progressive des taux d'impôts sur les sociétés en France et en Belgique. Cette réévaluation représentait un produit d'impôt de 4 728 milliers d'euros.

Note 9. Résultat par action et résultat dilué par action

	2018	2017
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	21 525	24 221
Résultat par action avant dilution		
• Résultat par action (en euros)	2,2270	2,5022
• Nombre moyen d'actions en circulation (en milliers) ⁽¹⁾	9 665	9 680
Résultat par action après dilution		
• Résultat par action (en euros)	2,2256	2,5005
• Nombre moyen d'actions en circulation (en milliers) ⁽²⁾	9 672	9 687

(1) Pour la période close au 31 décembre 2018, le nombre moyen d'actions en circulation après neutralisation des actions d'auto-détention s'élève à 9 665 milliers contre 9 680 milliers pour la période close au 31 décembre 2017.

(2) Le nombre moyen d'actions en circulation utilisé pour le calcul du résultat par action dilué comprend 6 milliers d'actions potentiellement dilutives au 31 décembre 2018.

Note 10. Écarts d'acquisition

10.1. VARIATIONS DES ÉCARTS D'ACQUISITION

En milliers d'euros	31/12/2017	Acquisitions Dotations	Cessions	31/12/2018
Moyen Séjour France	28 955	5 711		34 666
Long Séjour France	57 541			57 541
Belgique	1 564			1 564
Immobilier	1 718	595		2 313
Autres	274			274
Valeur Brute	90 053	6 306		96 358
Perte de valeur	(3 023)	(398)		(3 420)
Valeur Nette	87 030	5 908		92 938

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.

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. Aucune variation raisonnable possible des hypothèses n'entraînerait des pertes de valeur.

10.2. DÉTAIL DES ACQUISITIONS ET CESSIONS

La société Centre de Réadaptation du Moulin Vert, d'une capacité de 70 lits en cardiologie et pneumologie, a été acquise en totalité par le Groupe le 31 mai 2018.

Le 24 juillet 2018, LNA Santé a acquis les autorisations d'exploiter d'un EHPAD de 125 lits, Villa Caudacienne, en cours de construction, dont la livraison est attendue pour fin 2019.

Le Groupe a pris le contrôle exclusif, en date du 1^{er} octobre 2018, de l'EHPAD Saint-Raphaël de 20 lits situé à Marseille, dont l'autorisation sera regroupée sur deux sites du Groupe en 2019.

LNA Santé a acquis les titres de la SCI du Moulin Vert le 31 octobre 2018.

Les frais d'acquisition et de cession des opérations figurent en autres charges opérationnelles et s'élèvent à 589 milliers d'euros (cf. note 5).

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 :

En milliers d'euros au 31/12/2018	Juste valeur
Immobilisations incorporelles	11 906
Immobilisations corporelles	154
Autres actifs financiers	15
Actifs non courants	12 075
Stocks et encours	21 228
Créances d'exploitation	395
Autres actifs courants	8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 685
Actifs courants	23 315
TOTAL DES ACTIFS ACQUIS	35 390
Autres éléments non courants	
Emprunts et dettes financières	2 298
Provisions pour indemnités de départ à la retraite	20
Impôts différés	2 269
Dettes d'exploitation	175
Autres passifs courants	1 512
Actifs nets acquis	29 115
Intérêts minoritaires	
Actifs nets part du Groupe	29 115
Prix payé	34 865
Écart d'acquisition	6 306
Écart d'acquisition négatif comptabilisé en produit	(556)

Les données estimées des sociétés acquises depuis le 1^{er} janvier 2018 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Total
Chiffre d'affaires y compris opérations internes	13 910
Résultat net	327

Les contributions au résultat de la période des sociétés acquises, depuis leur date d'acquisition, ne sont pas significatives.

Note 11. Immobilisations incorporelles

11.1. VARIATIONS DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles concernent uniquement l'activité Exploitation.

En milliers d'euros	31/12/2017	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2018
Concessions, brevets	10 350	1 438	(200)	34	30	11 652
Autorisations d'exploiter	223 376			11 906		235 282
Autres immobilisations incorporelles	277					277
Avances et acomptes						
Immobilisations incorporelles en cours	60	385	(189)		(43)	213
Valeurs Brutes	234 063	1 824	(389)	11 939	(13)	247 424
Amort. concessions, brevets	6 466	1 425	(71)	34		7 852
Amort. autorisations d'exploiter						
Amort. autres immobilisations incorporelles	162	13				176
Amortissements	6 628	1 438	(71)	34		8 028
Perte de valeur des autorisations d'exploiter	5 439	300				5 739
Valeurs Nettes	221 996	86	(317)	11 906	(13)	233 657

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 1 378 milliers d'euros au 31 décembre 2018 comme l'an passé.

Les acquisitions de l'exercice pour 1 824 milliers d'euros, nettes des subventions d'investissement accordées sur l'exercice pour 785 milliers d'euros, s'élèvent à 1 039 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.

11.2. VARIATIONS DES AUTORISATIONS D'EXPLOITER

En milliers d'euros	31/12/2017	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2018
Moyen Séjour France	97 914			5 800		103 712
Long Séjour France	117 316			6 106		123 422
Belgique	7 616					7 617
Autres	530					530
Valeur Brute	223 376			11 906		235 282
Perte de valeur	5 439	300				5 739
Valeur Nette	217 937	(300)		11 906		229 542

La variation des autorisations d'exploiter intervenue sur 2018 est consécutive aux regroupements d'entreprises et cessions intervenus sur l'exercice et décrits en note 10.

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 300 milliers d'euros.

Une variation de plus ou moins 0,50 % 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 12. Immobilisations corporelles

En milliers d'euros	31/12/2017	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements*	31/12/2018
Terrains	1 555	4		15		1 573
Terrains en location financement	1 000					1 000
Constructions	26 783	2 826	(67)	2	3 179	32 723
Constructions en location financement	26 306					26 306
Installations techniques	5 728	372	(210)	285	214	6 390
Autres immobilisations corporelles	58 657	5 203	(1 686)	437	1 680	64 292
Autres immobilisations corporelles en location financement	5 801					5 801
Immobilisations en cours	364	441	(1)		(210)	594
Avances et acomptes						
Valeurs brutes	126 194	8 846	(1 964)	740	4 863	138 679
Terrain	461	82		9		552
Constructions	10 915	1 672	(57)	1		12 530
Constructions en location financement	4 946	1 055				6 001
Installations techniques	4 218	345	(91)	205		4 676
Autres immobilisations corporelles	30 477	6 408	(1 423)	372		35 834
Autres immobilisations corporelles en location financement	4 068	752				4 819
Amortissements	55 085	10 314	(1 571)	586		64 414
Perte de valeur						
Valeurs nettes	71 109	(1 468)	(393)	154	4 863	74 266
Dont Exploitation	45 887					49 234
Dont Immobilier	25 222					25 032

* Les autres mouvements correspondent à des reclassements de poste à poste, ainsi qu'à des changements d'affectation d'actifs entre les activités Exploitation et Immobilier pour 4 851 milliers d'euros.

Les acquisitions de l'exercice pour 8 846 milliers d'euros, nettes des subventions d'investissement accordées sur l'exercice pour 330 milliers d'euros, s'élèvent à 8 515 milliers d'euros. Les subventions d'investissement sont comptabilisées au bilan en autres éléments non courants.

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 13. Actifs financiers non courants

En milliers d'euros	31/12/2017	Acquisitions/ Augmentations	Diminutions	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2018
Titres non consolidés ⁽¹⁾	1 180	28				1 209
Prêts	186	2	(15)			172
Dépôts et cautionnements	698	186	(21)	15		878
Autres actifs financiers non courants	37	409				446
Valeurs brutes	2 102	625	(37)	15		2 705
Dépréciation	376					376
Valeurs nettes	1 726	625	(37)	15		2 330
Dont Exploitation	1 641					2 236
Dont Immobilier	85					94

(1) Dont les titres de la SC Financière Vertavienne 44 détenus par SARL La Chézalière pour un montant de 774 milliers d'euros. 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 non consolidés, 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 31/12/2018		1 211	1 494	2 705
Valeurs brutes au 31/12/2017	11	626	1 465	2 102

Note 14. Impôts différés

En milliers d'euros	31/12/2017	Résultat	Autres éléments du résultat global	Variation de périmètre	Autres Mouvements	31/12/2018
Impôts différés actifs	2 687	772	(3)			3 456
Impôts différés passifs	(37 963)	(4 035)	55	(2 269)		(44 212)
Impôts différés nets	(35 276)	(3 263)	52	(2 269)		(40 756)

Les impôts différés nets relatifs aux opérations immobilières s'élèvent à 1 880 milliers d'euros au 31 décembre 2018 contre 1 952 milliers d'euros au 31 décembre 2017.

En milliers d'euros	31/12/2017	Résultat	Capitaux propres	Variation de périmètre	31/12/2018
Déficits activés	47	(386)			(339)
Divergences fiscales	1 198	(279)			919
Opérations de retraitements	6 611	(2 444)	52	(11)	4 208
Autorisations d'exploiter	(41 887)	(154)		(1 692)	(43 733)
Écart d'évaluation stock immobilier	(1 245)			(566)	(1 811)
Impôts différés nets	(35 276)	(3 263)	52	(2 269)	(40 756)

Note 15. Stocks et en-cours de production

En milliers d'euros	31/12/2018			31/12/2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Matières premières	2 135		2 135	2 088		2 088
En-cours biens		109 494	109 494		101 858	101 858
Marchandises	13		13	13		13
Valeurs brutes	2 148	109 494	111 642	2 101	101 858	103 959
Dépréciations		9 372	9 372		10 012	10 012
Valeurs nettes	2 148	100 123	102 270	2 101	91 846	93 947

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 71 913 milliers d'euros et il s'élevait à 72 970 milliers d'euros au 31 décembre 2017.

Les dépréciations de stock s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2017	Dotations	Reprises utilisées	31/12/2018
Exploitation				
Immobilier	10 012	1 155	(1 795)	9 372
TOTAL	10 012	1 155	(1 795)	9 372

Les dépréciations de stock ont été estimées en fonction de la valeur probable de vente.

Note 16. Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés

En milliers d'euros	31/12/2018			31/12/2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Créances clients (valeurs brutes)	31 037	27 730	58 767	28 827	30 022	58 849
Dépréciations des créances clients	(1 031)		(1 031)	(1 187)		(1 187)
Valeurs nettes	30 007	27 730	57 736	27 640	30 022	57 662

Il n'existe pas d'actifs sur contrats à la clôture.

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	31/12/2017	Dotations	Reprises utilisées	31/12/2018
Exploitation	1 187	547	(703)	1 031
Immobilier				
TOTAL	1 187	547	(703)	1 031

Note 17. Autres actifs courants

En milliers d'euros	31/12/2018			31/12/2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Créances sociales	255	3	258	201	1	202
Créances fiscales hors IS	10 532	10 307	20 839	11 628	5 223	16 851
Autres créances diverses	5 233	428	5 661	4 221	455	4 676
Charges constatées d'avance	993	58	1 051	931	65	996
Valeurs brutes	17 013	10 796	27 809	16 981	5 744	22 725
Dépréciations	(168)	(159)	(327)	(463)	(159)	(622)
Valeurs nettes	16 845	10 637	27 482	16 518	5 585	22 103

Toutes les créances et autres actifs courants ont une échéance inférieure à un an.

Note 18. Trésorerie nette présentée dans le tableau de flux de trésorerie

La trésorerie nette du Groupe se décompose ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2018			31/12/2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Disponibilités	82 364	5 767	88 131	125 164	5 235	130 399
Équivalents de trésorerie	34 003		34 003	32 429		32 429
Trésorerie et équivalents de trésorerie	116 366	5 767	122 133	157 593	5 235	162 828
Concours bancaires courants	(500)	(33)	(533)	(508)	(12)	(520)
Trésorerie nette	115 866	5 734	121 600	157 085	5 223	162 308

Les équivalents de trésorerie sont constitués de comptes à terme rapidement disponibles et exposés à un risque négligeable d'évolution de juste valeur.

Note 19. Capitaux propres du Groupe

19.1. COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Le montant du capital social de la société LNA Santé s'élève au 31 décembre 2018 à 19 411 874 euros, divisé en 9 705 937 actions de 2 euros de valeur nominale chacune.

19.2. PRIME D'ÉMISSION

La prime d'émission de la société LNA Santé s'élève au 31 décembre 2018 à 49 912 312 euros.

19.3. 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 2018, la société LNA Santé détenait 54 738 actions propres, qui viennent en déduction des réserves consolidées pour un montant de 2 427 milliers d'euros.

À la clôture de l'exercice précédent, les réserves consolidées étaient impactées d'un montant de 672 milliers d'euros correspondant à 26 684 actions auto-détenues.

19.4. DIVIDENDES

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Dividendes comptabilisés au cours de la période comme distribution aux actionnaires	3 098	2 274
Dividendes proposés et non comptabilisés	3 667 ⁽¹⁾	3 098
Soit	0,38 € par action	0,32 € par action

(1) Estimation sur la base du nombre d'actions donnant droit à dividende au 15 mars 2019, soit 9 648 703 actions.

L'assemblée générale du 20 juin 2018 a approuvé la distribution de dividendes de 0,32 euro par action au titre de l'exercice 2017, soit un montant de 3 098 milliers d'euros, qui a été versé en numéraire le 10 juillet 2018.

Le conseil d'administration, réuni le 2 avril 2019, a proposé une distribution de dividendes au titre de l'exercice 2018 de 0,38 euro par action, qui sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 19 juin 2019.

19.5. TITRES PAR CATÉGORIE

	31/12/2018	31/12/2017
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	5 167 586	7 084 113
Nombre total d'actions à droit de vote double	4 483 613	2 595 140
Nombre total d'actions privées du droit de vote	54 738	26 684
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	54 738	26 684

Note 20. Engagements de retraite et avantages assimilés

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Engagements à l'ouverture	5 923	5 309
Variations de périmètre	20	17
Coûts des services rendus	597	535
Coût financier	74	83
Prestations de retraite payées	(324)	(341)
Gains et pertes actuariels	306	320
Engagements à la clôture	6 596	5 923
• dont Exploitation	6 577	5 908
• dont Immobilier	19	15

Échéancier	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Engagements au 31/12/2018	320	1 110	5 167	6 596
Engagements au 31/12/2017	438	893	4 592	5 923

Les gains et pertes actuariels s'analysent ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses financières	760	803
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques	(454)	(483)
Gains et pertes actuariels	306	320

Les hypothèses de calcul de la provision pour engagements de retraite sont les suivantes :

Indicateurs	31/12/2018	31/12/2017
Taux d'actualisation	1,62 %	1,22 %
Évolution des salaires	2 % - 5 %	2 % - 5 %
Table de mortalité	INSEE 2017	INSEE 2017
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 :

	31/12/2018	31/12/2017
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 :

	31/12/2018	31/12/2017
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 21. Provisions

En milliers d'euros	31/12/2018			31/12/2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Provisions pour risques non courantes	1 034		1 034	2 801		2 801
Provisions pour risques courantes	6 682	206	6 888	8 036	170	8 206
TOTAL	7 716	206	7 922	10 837	170	11 007

En milliers d'euros	31/12/2017	Dotations	Reprises*	Autres mouvements	31/12/2018
Litiges sociaux	2 227	577	(947)	(67)	1 792
Autres provisions	8 780	1 160	(3 914)	105	6 130
TOTAL	11 007	1 737	(4 861)	38	7 922

* Dont reprises de provisions utilisées : 2 077 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 2019. 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 22. 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 200,0 millions d'euros à échéance 2024. 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, ainsi que le portage d'immobiliers existants en attente de commercialisation ;
- ◆ des crédits à 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 à moyen ou long terme d'une durée de 7 à 15 ans pour financer les investissements de maintien du Groupe ;
- ◆ des emprunts à 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 cash-flows 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 à moyen ou 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.

22.1. VARIATION DES DETTES

L'ensemble des dettes courantes et non courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2017	Émissions	Rembst	Var. de périmètre	Variations de juste valeur	Effets du coût amorti	Autres Mvts*	31/12/2018
Euro PP	50 868					72		50 940
Titres négociables à court terme	120 000	38 740	(52 240)					106 500
Total dettes désintermédiées	170 868	38 740	(52 240)			72		157 440
Crédit syndiqué	53 864	26 024	(40 127)			418		40 180
Emprunts auprès des établs de crédit	61 210	8 863	(11 782)	107				58 397
Crédits portage immobilier	9 941	1 750	(7 387)	2 174				6 478
Crédits promotion immobilière	12 400	14 009	(12 400)					14 009
Instruments financiers	1 695			12	164			1 871
Total emprunts bancaires	139 110	50 646	(71 696)	2 293	164	418		120 935
Cautions résidents	9 927	3 056	(3 002)				51	10 031
Contrats de location financement	26 036	2 180	(1 512)					26 705
Autres dettes financières diverses	467	5	(99)				(52)	321
Concours bancaires courants	520						13	533
Intérêts courus non échus	855			5			(19)	841
TOTAL	347 783	94 627	(128 549)	2 298	164	490	(6)	316 807
Non courants	188 933							171 828
Courants	158 850							144 979

* Les autres mouvements correspondent aux variations nettes des dettes financières à court terme, ainsi qu'à des reclassements de poste à poste.

La réconciliation de la variation des dettes diverses avec la variation présentée dans le tableau des flux de trésorerie est la suivante :

Flux de financement sur dettes diverses	2018	2017
Augmentation des cautions résidents	3 056	3 347
Augmentation des dettes financières diverses	5	31
Encaissements liés à des contrats de location financement	2 180	
Encaissements sur comptes courants hors Groupe		413
Flux d'augmentation présenté dans le tableau des flux de trésorerie	5 241	3 791
Remboursement des cautions résidents	(3 002)	(2 751)
Redevances de location financement	(1 512)	(1 488)
Remboursement des dettes financières diverses	(99)	(928)
Apports en comptes courants hors Groupe	(65)	(24)
Flux de remboursement présenté dans le tableau des flux de trésorerie	(4 678)	(5 191)

22.2. ANALYSE DES DETTES COURANTES ET NON COURANTES

L'ensemble des dettes non courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2018			31/12/2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Euro PP	51 013		51 013	50 940		50 940
Emprunts auprès des établissements de crédit	86 500		86 500	103 680		103 680
Cautions résidents	7 523		7 523	7 633		7 633
Autres dettes financières diverses	88	137	225	136	233	369
Contrats de location financement	553	24 870	25 423	1 096	23 520	24 616
Instruments financiers	896	249	1 144	1 358	337	1 695
TOTAL	146 573	25 255	171 828	164 843	24 090	188 933

L'ensemble des dettes courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2018			31/12/2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Euro PP	(72) ⁽¹⁾		(72)	(72) ⁽¹⁾		(72)
Emprunts auprès établissements de crédit	12 077	6 478 ⁽²⁾	18 555	11 394	9 940 ⁽²⁾	21 334
Cautions résidents	2 508		2 508	2 294		2 294
Autres dettes financières diverses		96	96		99	99
Contrats de location financement	452	831	1 282	654	766	1 420
Instruments financiers	727		727			
Crédits promotion immobilière		14 009	14 009		12 400	12 400
Titres négociables à court terme	8 300	98 200	106 500	31 150	88 850	120 000
Concours bancaires courants	500	33	534	508	12	520
Intérêts courus non échus	835	6	841	848	7	855
TOTAL	25 326	119 652	144 979	46 776	112 074	158 850

(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.

22.3. ÉCHÉANCES DES DETTES

L'échéancier des dettes courantes et non courantes s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2018			31/12/2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
1 an au plus	25 326	119 652	144 979	46 776	112 074	158 850
De plus de 1 an à 5 ans	95 297	3 791	99 088	152 440	3 743	156 183
Supérieur à 5 ans	51 276	21 464	72 740	12 403	20 347	32 750
TOTAL	171 899	144 907	316 807	211 619	136 164	347 783

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	31/12/2018			31/12/2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
1 an au plus	24 872	105 342	130 214	47 044	99 392	146 436
De plus de 1 an à 5 ans	100 572		100 572	155 585		155 585
Supérieur à 5 ans	51 132		51 132	12 404		12 404
TOTAL	176 576	105 342	281 918	215 033	99 392	314 425
Maturité moyenne (en années)	4,52	0,88	2,97	4,02	0,93	2,91

22.4. 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>	31/12/2018				31/12/2017			
	Exploit.	Immo.	Total	En %	Exploit.	Immo.	Total	En %
Euro PP	50 940		50 940	18 %	50 868		50 868	17 %
Titres négociables à court terme	8 300	35 200	43 500	16 %	31 150	63 850	95 000	31 %
Titres négociables couverts		63 000	63 000	23 %		25 000	25 000	8 %
Prêts à taux fixe	36 875	2 883	39 758	14 %	32 806	1 435	34 241	11 %
Prêts à taux variable couvert	61 230	2 020	63 250	23 %	80 339	740	81 079	26 %
Prêts à taux variable réglementé	472		472	0 %	1 085		1 085	0 %
Prêts à taux variable non couvert		15 583	15 583	6 %	845	20 165	21 010	7 %
TOTAL EMPRUNTS GROUPE	157 817	118 686	276 503	100 %	197 093	111 190	308 283	100 %
Dont non courant	137 513		137 513	50 %	154 621		154 621	50 %
Dont courant	20 304	118 686	138 990	50 %	42 472	111 190	153 662	50 %

Le taux moyen d'intérêts des dettes, y compris instruments de couverture, s'élève à 1,97 % pour la période close au 31 décembre 2018, au même niveau qu'en 2017.

L'endettement financier net du Groupe s'analyse ainsi :

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31/12/2018			31/12/2017		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Dettes financières nettes des comptes courants ⁽¹⁾		177 321	139 485	316 807	214 359	133 424	347 783
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18.	116 366	5 767	122 133	157 593	5 235	162 828
Endettement Net		60 954	133 719	194 673	56 766	128 189	184 955

(1) Les dettes financières comprennent les comptes courants internes pour 5 422 milliers d'euros au 31 décembre 2018 contre 2 740 milliers d'euros au 31 décembre 2017.

22.5. 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 ⁽¹⁾ inférieur ou égal à 4,25 (levier) ;
- ◆ endettement net d'Exploitation/Fonds propres et quasi-fonds propres d'Exploitation ⁽²⁾ inférieur ou égal à 1,25 (*gearing*) ;
- ◆ endettement net immobilier au 31 décembre 2018 inférieur à 225 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, les covenants sont respectés.

Note 23. 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 3 583 milliers d'euros au 31 décembre 2018 et à 3 543 milliers d'euros à la clôture précédente.

(1) Sur la base d'un EBITDA d'Exploitation pro forma pour la contribution en année pleine des acquisitions à l'EBITDA d'Exploitation.

(2) Les fonds propres et quasi-fonds propres d'Exploitation sont constitués des capitaux propres d'Exploitation et des impôts différés passifs d'Exploitation.

Note 24. Autres passifs courants

En milliers d'euros	31/12/2018			31/12/2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Fournisseurs d'immobilisations	1 773	898	2 671	1 783	(24)	1 759
Dettes fiscales hors IS	1 422	5 190	6 612	3 863	3 214	7 077
Dettes sociales	40 387	227	40 614	37 984	211	38 195
Autres dettes diverses	9 891	16	9 907	7 994	28	8 022
Passifs sur contrats	15 130	6 536	21 666	14 581	12 834	27 415
TOTAL	68 602	12 868	81 470	66 205	16 263	82 468

Toutes les autres dettes et comptes de régularisation sont à une échéance inférieure à un an.

Note 25. 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	31/12/2018	31/12/2017
Nominal	128 071	107 215
Taux	0,05 % - 5,00 %	0,04 % - 5,00 %
Échéance	20/09/2019 - 25/06/2031	20/09/2019 - 15/02/2030

Les charges d'intérêts constatées au titre des instruments financiers sur l'exercice 2018 s'élèvent à 895 milliers d'euros.

En 2017, les instruments qui couvrent le crédit syndiqué ne répondaient 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 en 2017 à la déqualification de ces instruments pour les considérer comme des instruments dérivés évalués en juste valeur par résultat, dont la variation de juste valeur est reconnue dans le poste « Autres charges financières ».

La juste valeur des instruments financiers s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2017	Variation en capitaux propres	Variation de périmètre	Variation par résultat	31/12/2018
Juste valeur des instruments de couverture	(845)	139	(12)		(718)
Juste valeur des instruments dérivés non qualifiés de couverture	(849)			(304)	(1 153)
Juste valeur des instruments financiers	(1 695)	139	(12)	(304)	(1 871)

Note 26. 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 :

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Produits comptabilisés sur l'opération	206 877	133 192
Montant des travaux en cours	8 839	25 620
Coût total des opérations	216 646	149 284
Coûts engagés	216 646	149 284
Marge globale attendue	6 682	6 445
Marge comptabilisée	4 593	5 205
Montant dû par les clients	27 498	26 855
Passifs sur contrats	6 390	10 343

Note 27. Engagements hors bilan

27.1. ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017
Cautions données sur montants initiaux des emprunts	21 644	24 269
Nantissement de fonds calculés sur le capital restant dû des emprunts	5 925	7 812
Nantissement de titres des sociétés consolidées calculés sur le capital restant dû des emprunts	11 629	19 583
Engagements hors bilan liés aux opérations de financement	39 198	51 664
Nantissement des valeurs mobilières de placements		
Garanties données sur les prêts promoteurs	42 858	44 191
• Cautions LNA Santé	17 517	12 700
• Hypothèques et Privilèges de prêteur de deniers	25 342	31 491
Garanties données sur les loyers	11 894	11 618
• Cautions bancaires aux propriétaires immobiliers	2 177	1 866
• Cautions LNA Santé aux propriétaires immobiliers	9 717	9 752
Autres garanties données	4 058	1 635
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations incorporelles	277	364
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations corporelles	25 142	2 811
Engagements contractuels d'acquisition d'actifs financiers non courants	25 180	1 900
Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles	109 409	62 519
Engagements donnés (non actualisés)	148 607	114 183
Cautions bancaires	4 407	2 336
Engagements contractuels reçus pour vente d'immobilisations	530	1 350
Part non utilisée des crédits corporate et crédit syndiqué	158 000	94 400
Part non utilisée des crédits promotion	5 991	25 100
Engagements reçus (non actualisés)	168 928	123 186

La variation des engagements hors bilan donnés, est essentiellement due aux engagements contractuels d'acquisition de titres et d'actifs corporels (immeubles et terrains).

La variation des engagements hors bilans reçus est quant à elle principalement liée à la part non utilisée du crédit syndiqué.

27.2. 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 <i>En milliers d'euros</i>	2018	2017
Montant des loyers comptabilisés sur l'exercice	58 479	53 989
Loyers à moins d'un an	58 328	52 931
Loyers à plus d'un an et moins de 5 ans	185 737	178 797
Loyers à plus de 5 ans	155 044	145 814
TOTAL DES PAIEMENTS MINIMAUX FUTURS	399 109	377 542

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2018, le total des paiements futurs s'élève à 399 millions d'euros avant actualisation et 353 millions d'euros après actualisation au taux de 1,83 %.

27.3. CONTRATS DE LOCATION FINANCEMENT

Contrats de location financement	31/12/2018			31/12/2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Valeur d'origine des biens en location	5 773	27 334	33 107	5 773	27 334	33 107
Loyers conditionnels comptabilisés	789	1 925	2 714	845	1 861	2 706
Loyers restant à payer						
• à moins d'un an	525	1 866	2 391	801	1 835	2 636
• de un à 5 ans	446	7 418	7 864	1 096	7 437	8 533
• à plus de 5 ans		26 328	26 328		28 175	28 175
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 22 Emprunts et dettes financières.

27.4. ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

	31/12/2018	31/12/2017
Actifs éventuels	Néant	Néant
Passifs éventuels	Néant	Néant

Note 28. Autres informations

28.1. SECTEURS OPÉRATIONNELS

31/12/2018

En milliers d'euros

	Long Séjour	Moyen Séjour	Belgique	Immobilier	Autres	TOTAL
Chiffre d'affaires	232 492	175 169	27 349	101 656	2 095	538 761
EBITDAR ⁽¹⁾	68 712	34 592	6 263	(1 605)	3 401	111 363
EBITDA ⁽²⁾	29 484	17 944	1 464	1 730	2 261	52 884
Actifs économiques employés	157 869	125 868	9 757			293 495

31/12/2017

En milliers d'euros

	Long Séjour	Moyen Séjour	Belgique	Immobilier	Autres	TOTAL
Chiffre d'affaires	224 213	161 214	26 920	72 766	1 558	486 671
EBITDAR ⁽¹⁾	67 870	31 516	5 936	(1 373)	1 363	105 312
EBITDA ⁽²⁾	30 662	16 148	1 256	2 841	416	51 323
Actifs économiques employés	148 132	116 068	9 994			274 194

(1) EBITDAR : Résultat opérationnel avant loyers, impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions, et après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers.

(2) EBITDA : Résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions, et après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers.

En 2018, le Groupe a fait évoluer sa définition de l'EBITDA et de l'EBITDAR immobilier pour y inclure les dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers. L'EBITDA et l'EBITDAR au 31 décembre 2017 du secteur Immobilier sont ici présentés selon la nouvelle définition. L'EBITDA du secteur Immobilier publié au

31 décembre 2017 selon l'ancienne méthode s'élevait à 1 712 milliers d'euros et l'EBITDAR à - 2 502 milliers d'euros.

Le passage de l'EBITDA et de l'EBITDAR publiés dans le rapport financier annuel 2017 à l'EBITDA et l'EBITDAR calculés selon la nouvelle méthode est le suivant :

En milliers d'euros	2017		
	Exploit.	Immo.	Total
EBITDA ancienne définition	48 482	1 712	50 194
Dépréciations de stocks immobiliers		1 129	1 129
EBITDA nouvelle définition	48 482	2 841	51 323
Locations immobilières	58 203	(4 214)	53 989
EBITDAR	106 685	(1 373)	105 312

Par ailleurs, retraité d'une perte sur le secteur Immobilier sur un immeuble cédé pour 3 713 milliers d'euros en 2017, dont la contrepartie se situe hors EBITDA, dans les autres produits non courants, l'EBITDA du Groupe en 2017 s'établirait à 55 036 milliers d'euros.

Le passage du résultat opérationnel à l'EBITDA et de l'EBITDA à l'EBITDAR est le suivant :

En milliers d'euros	31/12/2018			31/12/2017		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Résultat opérationnel	42 106	(10)	42 096	38 656	317	38 974
Dotations nettes aux amortissements et provisions	6 837	1 313	8 150	7 239	46	7 289
Dotations nettes aux dépréciations des créances clients	(451)		(451)	304		304
Provision engagements de retraite	327	3	330	192	1	193
Autres produits et charges d'exploitation	(1 416)	(785)	(2 201)	(2 819)	(55)	(2 874)
Subventions d'exploitation	3 304		3 304	3 065		3 065
Autres produits et charges d'exploitation à caractère d'EBITDA	(913)	53	(860)	(1 316)		(1 316)
Dépréciations de stocks immobiliers		640	640		1 129	1 129
Autres produits et charges opérationnels	1 359	516	1 875	3 160	1 401	4 561
EBITDA	51 153	1 730	52 884	48 482	2 841	51 323
Locations immobilières	61 814	(3 335)	58 479	58 203	(4 214)	53 989
EBITDAR	112 967	(1 605)	111 363	106 685	(1 373)	105 312

28.2. PARTIES LIÉES

La liste des filiales du Groupe figure en note 32 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	2018	2017
Charges		
Loyer	1 930	1 854
Assistance technique et mandat de vente	10 197	5 182
Autres charges	368	606
Produits		
Mandat d'assistance gestion	7	7
Autres produits	6	7
Bilan		
Fournisseurs	544	588
Comptes Courants	150	168

28.3. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Les rémunérations des mandataires sociaux sont présentées dans la synthèse suivante :

En milliers d'euros	2018	2017
Rémunérations allouées	701	541
Paieement en actions conditionné	337	998
Jetons de présence	94	85
TOTAL	1 132	1 624

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.

La juste valeur initiale unitaire s'établit à 55,45 euros par action.

Le tableau de synthèse des actions de performance est détaillé en 2.1.4. du présent document.

Note 29. Gestion des risques financiers

Les risques financiers sont présentés au chapitre 2.2.3 du présent document.

Note 30. 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.

En milliers d'euros	2018		2017	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs financiers				
Actifs financiers non courants	2 330	2 330	1 726	1 726
Actifs sur contrats et créances clients	57 736	57 736	57 662	57 662
Autres actifs courants	6 385	6 385	5 050	5 050
Trésorerie et équivalents de trésorerie	122 133	122 133	162 828	162 828
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	188 585	188 585	227 266	227 266
Passifs financiers				
Dettes financières non courantes ⁽¹⁾	171 828	171 828	188 933	188 933
Dettes financières courantes ⁽¹⁾	144 979	144 979	158 850	158 850
Dettes fournisseurs	57 436	57 436	41 037	41 037
Autres passifs financiers courants	34 251	34 251	37 196	37 196
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	408 493	408 493	426 016	426 016

(1) 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.

2018 En milliers d'euros	Méthode d'évaluation	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Dérivés - Couverture de flux de trésorerie	Juste valeur par OCI	Coût amorti
Actifs financiers						
Actifs financiers non courants	3	2 330			832	1 498
Actifs sur contrats et créances clients		57 736				57 736
Autres actifs courants		6 385				6 385
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	122 133	34 003			88 131
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		188 585	34 003		832	153 750
Passifs financiers						
Dettes financières non courantes ⁽¹⁾	2	171 828	1 153	718		173 699
Dettes financières courantes ⁽¹⁾	2	144 979				144 979
Dettes fournisseurs		57 436				57 436
Autres passifs financiers courants		34 251				34 251
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		408 493	1 153	718		410 364

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	194 032	
Passifs financiers							
Dettes financières non courantes ⁽¹⁾	2	188 933	849	846			187 238
Dettes financières courantes ⁽¹⁾	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

Note 31. Analyse du tableau des flux de trésorerie

31.1. 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	2018	2017
Dépréciation des écarts d'acquisition	10.	398	
Dotations aux amortissements et provisions incorporels	11.	1 738	2 658
Dotations aux amortissements et provisions corporels	12.	10 314	9 899
Dotations et provisions sur engagements de retraite	20.	383	278
Provisions pour risques et charges	21.	(3 124)	(1 533)
Amortissements et provisions		9 709	11 302

31.2. VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Le besoin en fonds de roulement s'analyse de la manière suivante :

<i>En milliers d'euros</i>	Note	2017	Variation	Autres Mouvements*	Var. Périmètre	2018
Stock	15.	93 947	(8 053)	(4 851)	21 228	102 270
Clients	16.	57 662	(321)		395	57 736
Autres actifs courants	17.	22 103	5 249	128	3	27 482
Retraitement hors effets BFR						
• Compte courant ⁽¹⁾		(328)	(43)		5	(367)
Créances		79 437	4 885	128	403	84 852
Fournisseurs		41 037	16 303	(79)	175	57 436
Autres passifs courants	24.	82 468	(2 591)	82	1 512	81 470
Retraitement hors BFR						
• Fournisseurs d'immobilisations et autres ⁽²⁾		(1 759)	89	(79)	(923)	(2 671)
• Compte courant ⁽¹⁾		(30)	27			(2)
Dettes		121 716	13 828	(76)	765	136 233

* 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 activités Exploitation et Immobilier pour 4 851 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 32. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2018

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode de Consolidation	Siren/n° d'entreprise	Siège social
I- Activité exploitation					
LNA Santé	100,00 %	100,00 %	IG	388 359 531	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
La Chézalière	20,29 %	20,29 % ⁽¹⁾	IG	352 694 681	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, 49240 Avrillé
Le Parc de la Touque	100,00 %	100,00 %	IG	421 178 740	Avenue Michel d'Ornano, 14800 Deauville
Le Parc Saint-Charles	100,00 %	100,00 %	IG	428 670 319	10/14 rue du Moulin à Tan, 28000 Chartres
Résidence Le Point du Jour	100,00 %	100,00 %	IG	446 388 951	8 rue de Champles, 1301 Bierges
Résidence Aigue Marine	100,00 %	100,00 %	IG	444 727 051	1159 chemin de Reganeu, 83150 Bandol
Résidence Verte Prairie	100,00 %	100,00 %	IG	351 327 481	200 rue de la Calendro, 13300 Salon-de-Provence
Le Parc des Vignes	100,00 %	100,00 %	IG	412 458 119	25 avenue d'Espagne, 80090 Amiens
Wood Side Résidence	100,00 %	100,00 %	IG	441 675 147	75 avenue du Général Ceuninck, 1020 Bruxelles
Le Bon Jour d'Ignace	100,00 %	100,00 %	IG	899 345 002	75 avenue du Général Ceuninck, 1020 Bruxelles
Résidence Creisker	100,00 %	100,00 %	IG	452 918 303	78 avenue de Saint-Sébastien, 44380 Pornichet
Le Mas de la Côte Bleue	100,00 %	100,00 %	IG	489 578 492	Traverse de la Pointe Riche, 13500 Martigues
Résidence Les Pléiades	100,00 %	100,00 %	IG	445 348 923	192 rue Reine Jeanne, 83000 Toulon
Le Parc de la Cense	100,00 %	100,00 %	IG	884 338 805	12 Drève d'Argenteuil, 1410 Waterloo
LNA Pavillon de la Cense	100,00 %	100,00 %	IG	899 718 649	12 Drève d'Argenteuil, 1410 Waterloo
Les Jardins d'Olonne	100,00 %	100,00 %	IG	478 216 559	100 rue Ernest Landrieau, 85340 Olonne-sur-Mer
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
EHPAD Saint Raphaël	100,00 %	100,00 % ⁽²⁾	IG	790 158 075	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Résidence Les Camélias	100,00 %	100,00 %	IG	338 662 547	8 rue Ambroise Croizat, 66330 Cabestany
Villa des Collettes	100,00 %	100,00 %	IG	393 358 197	84 chemin des Collettes, 06800 Cagnes-sur-Mer
Résidence Les Nymphéas	100,00 %	100,00 %	IG	352 351 399	2 rue Louzillais, 35740 Pacé
Résidence Le Monthéard	100,00 %	100,00 %	IG	509 618 351	2 allée Jean Lurçat, 72000 Le Mans
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
Villa Amélie	100,00 %	100,00 %	IG	532 107 109	32 rue de Nice, 17220 Saint-Rogatien
Villa Éléonore	100,00 %	100,00 %	IG	500 673 926	5 rue Eugène Bizeau, 37270 Montlouis-sur-Loire
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 Falicon	100,00 %	100,00 %	IG	529 238 578	160 avenue de Rimiez, 06100 Nice
Villa Tohannic	100,00 %	100,00 %	IG	380 487 041	22 rue Pierre Maréchal, 56000 Vannes
Clinique Kerléna	100,00 %	100,00 %	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

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode de Consolidation	Siren/n° d'entreprise	Siège social
Centre de Santé de Achères	100,00 %	100,00 %	IG	828 197 046	8 avenue Maurice Berteaux, 78260 Achères
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
Villa de Valrose	100,00 %	100,00 %	IG	343 995 254	28 Chemin de la Matte, 33360 Latresne
Le Clos Champirol	73,24 %	73,24 %	IG	418 660 031	81 avenue Albert Raimond, 42270 Saint-Priest-en-Jarez
Pôle Médical d'Ennery	100,00 %	100,00 %	IG	808 331 110	Avenue Gaston de Levis, 95300 Ennery
Villa Caudacienne	100,00 %	100,00 % ⁽²⁾	IG	529 223 422	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Centre de Readaptation du Moulin Vert	100,00 %	100,00 % ⁽²⁾	IG	453 456 717	27 Route de la Marcazière, 86340 Nieuil-L'Espoir
LNA Belgique	100,00 %	100,00 %	IG	479 787 635	8 rue de Champles, 1301 Bierges
LNA Retraite	100,00 %	100,00 %	IG	529 264 061	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
LNA ES	100,00 %	100,00 %	IG	484 434 113	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
BFI	100,00 %	100,00 %	IG	379 808 355	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Gribouill'Age	64,10 %	64,10 %	IG	509 786 513	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Enfantillages	100,00 %	100,00 %	IG	498 963 529	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
GCS LNA Santé	100,00 %	100,00 %	IG	514 782 168	2 cours du Rhin, 77700 Serris
MTJ	74,93 %	74,93 %	IG	450 567 987	81 avenue Albert Raimond, 42270 Saint-Priest-en-Jarez
Société de Gestion des Parkings du Clos	65,00 %	65,00 %	IG	827 586 991	81 Avenue Albert Raimond, 42270 Saint-Priest-en-Jarez
LNA Achats	100,00 %	100,00 %	IG	518 273 040	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
II - Activité immobilière					
Foncière GNA	100,00 %	100,00 %	IG	438 910 275	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
LNA Real Estate	100,00 %	100,00 % ⁽²⁾	IG	843 311 044	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Bandoil 83	100,00 %	100,00 %	IG	499 848 307	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière 83	100,00 %	100,00 %	IG	438 811 986	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Yerres 91	100,00 %	100,00 %	IG	752 476 572	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Courbevoie 92	100,00 %	100,00 %	IG	752 655 886	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Foncière des Tilleuls	100,00 %	100,00 %	IG	599 841 169	8 rue de Champles, 1301 Bierges
MF Toulon 83	100,00 %	100,00 %	IG	448 907 212	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Mainvilliers 28	100,00 %	100,00 %	IG	484 043 641	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Amiens 80	100,00 %	100,00 %	IG	448 638 668	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Chatou 78	100,00 %	100,00 %	IG	809 522 071	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF IMR 93	100,00 %	100,00 %	IG	504 614 173	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Martigues 13	100,00 %	100,00 %	IG	449 628 486	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Serris 77	100,00 %	100,00 %	IG	449 149 020	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Vertou 44120	100,00 %	100,00 %	IG	481 506 632	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 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 Breteuil	100,00 %	100,00 %	IG	504 365 529	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière LMB 41	100,00 %	100,00 %	IG	514 125 947	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière d'Épinay	100,00 %	100,00 %	IG	582 032 421	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF 72 Monthéard	100,00 %	100,00 %	IG	509 639 522	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Villenave 33	100,00 %	100,00 %	IG	532 056 983	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 II Narbonne	100,00 %	100,00 %	IG	532 056 637	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode de Consolidation	Siren/n° d'entreprise	Siège social
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 Brest 29	100,00 %	100,00 %	IG	797 744 083	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Theix 56	100,00 %	100,00 %	IG	793 277 120	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Vannes 56	100,00 %	100,00 %	IG	807 461 082	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Chavanne 42	100,00 %	100,00 %	IG	797 743 929	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Kerlena	100,00 %	100,00 %	IG	799 697 594	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
LNA Services	51,00 %	51,00 %	IG	442 082 863	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 St Maur 94	100,00 %	100,00 %	IG	752 669 614	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Foncière SSR IMB	100,00 %	100,00 %	IG	509 621 488	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
SCI de La Princesse	100,00 %	100,00 %	IG	448 650 960	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
SCI Château Lamothe	100,00 %	100,00 %	IG	343 527 743	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Talence 33	100,00 %	100,00 %	IG	798 502 985	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Achères 78	100,00 %	100,00 %	IG	814 387 981	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Pessac 33	100,00 %	100,00 % ⁽²⁾	IG	799 729 306	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
SCI Serenissim 1	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
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	90,00 %	90,00 %	IG	817 481 997	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF LQEB 94	100,00 %	100,00 % ⁽²⁾	IG	838 201 697	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
SCI du Moulin Vert	100,00 %	100,00 % ⁽²⁾	IG	483 015 889	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 44	100,00 %	100,00 %	IG	527 822 571	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière Marseille 131	100,00 %	100,00 %	IG	504 807 710	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Enfantillages Immobilier	100,00 %	100,00 %	IG	798 210 068	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou

(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.

Ces opérations sont décrites en note 10 du présent document.

5.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2018

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 2018, 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 2018 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.

Goodwill, Autorisations d'exploiter - Test de dépréciation

Risque identifié :

Au 31 décembre 2018, la valeur des *goodwill* s'élève à 93 M€ et la valeur nette des autorisations d'exploiter s'élève à 230 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.

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.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires 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.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société LNA SANTÉ par l'assemblée générale du 23 juin 2010 pour le cabinet IN EXTENSO AUDIT et du 3 mars 2008 pour le cabinet EXPERTISE AUDIT ADVISORY.

Au 31 décembre 2018, le cabinet IN EXTENSO AUDIT était dans la 9^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet EXPERTISE AUDIT ADVISORY dans la 12^{ème} année, dont respectivement 9 et 12 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 2019

Les Commissaires aux comptes

IN EXTENSO AUDIT
Pierre ROBIN

EXPERTISE AUDIT ADVISORY
Christophe ROUSSELI

5.3. COMPTES SOCIAUX

Bilan au 31 décembre 2018

BILAN ACTIF

En euros	Montant brut	Amort. Prov.	Net 31/12/2018	Net 31/12/2017
Capital souscrit non appelé				
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement				
Frais de développement				
Concessions, brevets et droits similaires	7 514 671	5 020 902	2 493 769	1 844 090
Fonds commercial	51 900		51 900	51 900
Autres immobilisations incorporelles	212 905		212 905	59 741
Avances, acomptes sur immo. incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, mat. et outillage	47 322	23 777	23 545	28 958
Autres immobilisations corporelles	2 502 906	1 503 752	999 154	1 155 930
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes				
Immobilisations financières				
Participations par mise en équivalence				
Autres participations	191 040 784	8 020 041	183 020 743	192 141 353
Créances rattachées à des participations	92 509 642		92 509 642	85 591 046
Autres titres immobilisés				
Prêts	189		189	10 933
Autres immobilisations financières	19 254 624		19 254 624	19 269 169
ACTIF IMMOBILISÉ	313 134 942	14 568 471	298 566 472	300 153 120
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	1 659 695		1 659 695	1 222 047
Autres créances	129 513 416	14 750 110	114 763 306	124 649 205
Capital souscrit et appelé, non versé				
Divers				
Valeurs mobilières de placement	31 983 649	146 973	31 836 676	28 100 522
(Dont actions propres : 2 574 232)				
Disponibilités	32 191 669		32 191 669	50 620 092
Comptes de régularisation				
Charges constatées d'avance	593 740		593 740	541 849
ACTIF CIRCULANT	195 942 169	14 897 083	181 045 086	205 133 716
Frais d'émission d'emprunts à étaler	2 079 922		2 079 922	1 467 204
Primes de remboursement des obligations				
Écarts de conversion actif				
TOTAL GÉNÉRAL	511 157 034	29 465 554	481 691 480	506 754 039

BILAN PASSIF

En euros	Exercice 2018	Exercice 2017
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	1 941 187	1 794 899
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves réglementées (dont rés. Prov. Fluct cours)		
Autres réserves (dont achat œuvres orig. artistes)	18 767 904	18 767 904
Report à nouveau	84 829 018	5 936 674
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	(10 311 083)	82 135 259
Subventions d'investissement		
Provisions réglementées	1 159 467	1 000 872
Capitaux propres	165 710 679	178 959 794
Produits des émissions de titres participatifs		
Avances conditionnées		
Autres fonds propres		
Provisions pour risques	1 436 195	1 129 965
Provisions pour charges		
Provisions	1 436 195	1 129 965
Dettes financières		
Emprunts obligataires convertibles		
Autres emprunts obligataires	52 001 427	52 001 427
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	89 109 268	114 408 412
Emprunts et dettes financières divers (dt empr. Partic.)	106 960 401	120 500 214
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 825 737	3 472 916
Dettes fiscales et sociales	3 482 853	9 058 570
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	106 144	
Autres dettes	59 058 776	27 222 741
Comptes de régularisation		
Produits constatés d'avance		
Dettes	314 544 606	326 664 280
Écarts de conversion passif		
TOTAL GÉNÉRAL	481 691 480	506 754 039

Compte de résultat au 31 décembre 2018

En euros	Exercice 2018			Exercice 2017
	France	Exportation	Total	
Ventes de marchandises				
Production vendue de biens				
Production vendue de services	39 363 732	232 653	39 596 385	35 353 188
Chiffres d'affaires nets	39 363 732	232 653	39 596 385	35 353 188
Production stockée				
Production immobilisée				20 143
Subventions d'exploitation			12 394	18 272
Reprises sur dépréciations, provisions (et amortissements), transferts de charges			1 441 285	231 377
Autres produits			9	2 366
Produits d'exploitation			41 050 072	35 625 346
Achats de marchandises (y compris droits de douane)				-
Variation de stock (marchandises)				
Achats de matières premières et autres approvisionnements			88 239	80 966
Variation de stock (matières premières et approvisionnements)				
Autres achats et charges externes			20 333 086	16 890 179
Impôts, taxes et versements assimilés			804 814	781 792
Salaires et traitements			9 083 585	8 641 459
Charges sociales			4 411 327	3 691 765
Dotations d'exploitation :				
• Sur immobilisations : dotations aux amortissements			1 397 054	1 451 849
• Sur immobilisations : dotations aux dépréciations				
• Sur actif circulant : dotations aux dépréciations				
• Dotations aux provisions			202 050	199 620
• Autres charges			103 739	91 589
Charges d'exploitation			36 423 894	31 829 218
Résultat d'exploitation			4 626 179	3 796 127
Opérations en commun				
Bénéfice attribué ou perte transférée				
Perte supportée ou bénéfice transféré				
Produits financiers			12 142 540	29 587 414
Produits financiers de participations			11 204 935	12 531 376
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			662 737	457 241
Autres intérêts et produits assimilés			274 868	267 942
Reprises sur provisions et transferts de charges				16 330 855
Différences positives de change				
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				

En euros	Exercice 2018			Exercice 2017
	France	Exportation	Total	
Charges financières			4 845 456	12 847 853
Dotations financières aux amortissements et provisions			750 773	8 950 296
Intérêts et charges assimilées			4 094 683	3 897 557
Différences négatives de change				
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				
Résultat financier			7 297 083	16 739 562
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS			11 923 262	20 535 689
Produits exceptionnels			3 357 300	142 763 433
Produits exceptionnels sur opérations de gestion			59 410	
Produits exceptionnels sur opérations en capital			2 741 901	141 950 797
Reprises sur provisions et transferts de charges			555 989	812 636
Charges exceptionnelles			26 853 369	79 282 003
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion				467
Charges exceptionnelles sur opérations en capital			11 926 990	78 716 180
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions			14 926 379	565 357
Résultat exceptionnel			(23 496 069)	63 481 430
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise			142 791	171 115
Impôts sur les bénéfices			(1 404 515)	1 710 745
TOTAL DES PRODUITS			56 549 912	207 976 194
TOTAL DES CHARGES			66 860 995	125 840 934
BÉNÉFICE OU PERTE			(10 311 083)	82 135 259

Annexes

1. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

En 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.

LNA Santé a annoncé son nouveau plan stratégique Grandir Ensemble 2022 couvrant la période 2018-2022. Ce plan repose sur une vision à long terme à l'image de la gouvernance familiale et entrepreneuriale.

En misant sur la cohérence et l'ouverture des trois métiers, l'ambition s'articule autour de six priorités opérationnelles pour les 5 prochaines années :

- ◆ renforcer l'attractivité de l'entreprise et de la marque employeur LNA Santé ;
- ◆ développer le pilotage opérationnel et la dynamique managériale ;
- ◆ innover dans les offres médicales et mettre l'expérience client au centre de nos décisions ;
- ◆ accélérer les implantations et les synergies inter-établissements dans les territoires ;
- ◆ ancrer la notoriété du Groupe en tant qu'acteur reconnu de la transformation de l'offre ;
- ◆ enrichir les systèmes d'information au service des métiers et des parcours clients.

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 :

2.2.1. 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 immobilisations 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 amortissements dérogatoires.

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 2018, 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 affectés 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.

Le cas échéant, les créances rattachées font également l'objet d'une dépréciation.

Au 31 décembre 2018, LNA Santé a comptabilisé une dépréciation sur titres à hauteur de 0,3 millions d'euros ce qui porte le montant total des provisions pour dépréciation des titres à 8,02 millions d'euros. Elle a également procédé à la comptabilisation d'une dépréciation des comptes courants pour un montant de 14,6 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 54 738 actions, d'une valeur nominale de 47,03 euros, et valorisées à 2 574 328 euros.

Une dépréciation des actions propres a été constatée à hauteur de 147 milliers d'euros.

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 encours 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 2018, l'encours était de 106,50 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 10 partenaires bancaires portant depuis janvier 2018 sur une enveloppe de 200 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 2018, l'encours était de 42 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 :

- ◆ les dérivés de taux qui sont qualifiés de couverture sont enregistrés *prorata 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.

Au 31 décembre 2018, la provision pour risques s'élève à 1 153 milliers d'euros.

En milliers euros	Montant couvert au 31/12/2018	Échéancier			Valeur de marché au 31/12/2018
		À 1 an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	
Dérivés qualifiés de couverture	9 692	375	6 009	3 308	(235)
Positions ouvertes isolées	105 000		90 000	15 000	(1 153)
DÉRIVÉS DE TAUX	114 692	375	96 009	18 308	(1 388)

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 la dépréciation des comptes courants pour un montant de 14 590 970 euros.

2.2.12. Impôt société et intégration fiscale

La société LNA Santé est la société mère d'un périmètre de 40 sociétés membres au 31 décembre 2018. 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 2018, la créance de la société LNA Santé à l'égard des membres s'élève à 6 421 634 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 1 404 515 euros et se répartit ainsi :

- ◆ en propre : un crédit d'impôt de 406 716 euros, (28 211 euros de crédit d'impôt famille et 116 834 euros de crédit d'impôt mécénat, crédit impôt recherche 261 671 euros) ;
- ◆ dans le groupe fiscal : produit d'impôt de 204 886 euros ;
- ◆ la contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés de 16 601 euros ;
- ◆ produit d'impôt société lié à la fusion LNA HAD Centre 809 514 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	31/12/2018	31/12/2017
Taux d'actualisation	1,62 %	1,22 %
Évolution des salaires	5 %	5 %
Table de mortalité	INSEE 2017	INSEE 2017
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 2018, s'élève à 194 458 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. Attributions 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. Ces actions gratuites ont été versées aux 3 dirigeants en décembre 2018 pour un montant de 379 milliers d'euros.

La provision pour risques et charges comptabilisée en 2017 pour un montant de 199 milliers d'euros a été reprise.

Une provision pour risque est comptabilisée au 31 décembre 2018 à hauteur de 202 milliers d'euros correspondant aux coûts liés à l'attribution gratuite d'actions décidées par l'AG en date du 22 juin 2016.

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>.

3.5. Crédit impôt recherche

La société LNA Santé a comptabilisé un crédit impôt recherche sur l'exercice 2018 pour un montant de 261 671 euros, dont 59 804 euros au titre de 2018, 173 043 euros au titre d'une réclamation contentieuse 2016 et 28 824 euros au titre d'une réclamation contentieuse 2017.

Les projets valorisés portent sur :

- ◆ l'amélioration de la prise en charge des patients en HAD ;
- ◆ l'amélioration de la prise en charge des patients dans les établissements de santé ;
- ◆ l'amélioration de la qualité de vie du résident ;
- ◆ l'informatique médicale ;
- ◆ l'amélioration de la prise en charge thérapeutique.

Principaux postes du bilan et de compte de résultat

IMMOBILISATIONS

En euros	Au 31/12/2017	Acquisitions	Virements de poste à poste et corrections +/-	Cessions	Au 31/12/2018
Frais d'établissement et de développement					
Autres postes d'immobilisation incorporelles	6 402 265	1 566 547		189 336	7 779 476
Immobilisations Incorporelles	6 402 265	1 566 547		189 336	7 779 476
Terrains					
Constructions sur sol propre					
Constructions sur sol d'autrui					
Constructions installations, agencements					
Installations générales et agencements	336 829				336 829
Installations techniques, matériels et outillages	45 117	2 205			47 322
Matériel de transport	15 966	30 158		13 744	32 380
Matériel de bureau et informatique, mobilier	1 983 725	149 971			2 133 696
Emballages récupérables et divers					
Immobilisations Corporelles	2 381 637	182 334		13 744	2 550 227
Autres participations	285 452 440	23 058 682		24 960 695	283 550 427
Prêt et autres immobilisations financières	19 280 102	135 455		160 744	19 254 813
Immobilisations Financières	304 732 542	23 194 137		25 121 439	302 805 240
TOTAL	313 516 444	24 943 017		25 324 518	313 134 943

AMORTISSEMENTS

En euros	Au 31/12/2017	Dotations	Diminutions ou reprises	Au 31/12/2018
Frais d'établissement et de développement				
Autres immobilisations incorporelles	4 446 534	574 367		5 020 902
Immobilisations Incorporelles	4 446 534	574 367	-	5 020 902
Terrains				
Constructions				
Installations générales et agencements	125 918	35 069		160 987
Installations techniques, matériels et outillages	16 159	7 618		23 777
Matériel de transport	8 198	12 688	1 882	19 004
Matériel de bureau informatique, mobilier	1 046 474	277 286		1 323 760
Emballages récupérables et divers				
Immobilisations Corporelles	1 196 749	332 661	1 882	1 527 528
TOTAL	5 643 283	907 028	1 882	6 548 430

CHARGES À RÉPARTIR

En euros	Au 31/12/2017	Augmentations	Dotations	Au 31/12/2018
Frais d'émission d'emprunts à évaluer	1 467 204	1 102 743	490 025	2 079 922
TOTAL	1 467 204	1 102 743	490 025	2 079 922

PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

En euros	Au 31/12/2017	Dotations	Reprises	Au 31/12/2018
Amortissements dérogatoires	1 000 872	335 409	176 814	1 159 467
Provisions réglementées	1 000 872	335 409	176 814	1 159 467
Provisions pour litiges sociaux	80 945			80 945
Autres provisions pour risques	1 049 020	505 850	199 620	1 355 250
TOTAL	1 129 965	505 850	199 620	1 436 195
Dépréciations titres de participations	7 720 041	300 000		8 020 041
Autres dépréciations	159 140	14 737 942		14 897 082
Dépréciations	7 879 181	15 037 942		22 917 123
TOTAL	10 010 018	15 879 201	376 434	25 512 785

La reprise de la provision pour risques correspond à une provision utilisée.

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

Les créances détenues par la Société s'élèvent à 243 531 307 euros en valeur brute au 31 décembre 2018 et elles se décomposent comme suit :

En euros	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Actif immobilisé	111 764 455	11 615 256	100 149 200
Créances rattachées à des participations	92 509 642	11 493 971	81 015 672
Prêts	189	189	
Autres immobilisations financières	19 254 624	121 096	19 133 528
Actif circulant	131 766 851	131 276 551	490 300
Clients	1 659 695	1 659 695	
Personnel et comptes rattachés			
Organismes sociaux	3 005	3 005	
État : impôts et taxes diverses	7 350 894	7 350 894	
Groupe et associés	120 670 463	120 670 463	
Débiteurs divers	1 489 054	998 754	490 300
Charges constatées d'avance	593 740	593 740	
TOTAL	243 531 306	142 891 806	100 639 500
Montants des prêts accordés en cours d'exercice			
Montant des remboursements obtenus en cours d'exercice	10 705		

ÉTATS 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	4 723 272	4 723 272		
• à plus d'1 an à l'origine	84 385 995	9 193 772	24 192 223	51 000 000
Emprunts et dettes financières divers	106 960 401	106 960 401		
Fournisseurs et comptes rattachés	3 825 737	3 825 737		
Personnel et comptes rattachés	1 306 620	1 306 620		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 837 202	1 837 202		
État et autres collectivités publiques :				
Impôts sur les bénéfices				
Taxe sur la valeur ajoutée	228 291	228 291		
Obligations cautionnées				
Autres impôts et comptes rattachés	110 741	110 741		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	106 144	106 144		
Groupe et associés	52 613 501	38 022 531	14 590 970	
Autres dettes	6 445 276	495 184	5 950 092	
Dettes rep. de titres emp. ou remis en garantie				
Produits constatés d'avance				
TOTAL	314 544 607	167 611 322	95 933 285	51 000 000
Emprunts souscrits en cours d'exercice	41 000 000			
Emprunts remboursés en cours d'exercice	53 045 958			

CHARGES À PAYER

Le montant des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan s'élève à :

En euros	31/12/2018	31/12/2017	Écart
Emprunts et dettes financières	808 268	817 996	(9 728)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	995 932	937 553	(47 765)
Dettes fiscales et sociales	2 351 759	2 436 990	(85 231)
Intérêts courus sur découvert	493 207	496 818	(3 611)
Intérêts courus sur compte courant Groupe	74 102	-	74 102
TOTAL	4 723 268	4 689 357	33 910

PRODUITS À RECEVOIR

Le montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan s'élève à :

En euros	31/12/2018	31/12/2017	Écart
Intérêts courus sur créances	286 005	110 016	175 979
Clients - Factures à établir	290 120	832 216	(542 096)
État - produits à recevoir	194 458	339 091	(144 633)
Autres créances	162 145	192 402	(30 257)
Intérêts courus sur compte courant	243 490	51 779	191 711
Intérêts courus sur CAT, compte rémunéré, retenue de garantie	138 408	168 820	(30 412)
TOTAL	1 314 626	1 694 324	(379 698)

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	7 084 113	(1 916 527)	5 167 586
Actions sans droit de vote	26 684	28 054	54 738
Actions à droit de vote double	2 595 140	1 888 473	4 483 613
Nombre d'actions total	9 705 937	-	9 705 937

Valeur nominale en euros de l'action : 2,00.

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En euros

Situation à l'ouverture de l'exercice	Solde	
Capitaux propres avant distributions sur résultats antérieurs	178 959 794	
Distributions sur résultats antérieurs	(3 096 627)	
Capitaux propres après distributions sur résultats antérieurs	175 863 166	
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	176 814	335 409
Autres variations		
Résultat de l'exercice	10 311 082	
Solde	10 152 487	
Situation à la clôture de l'exercice	Solde	
Capitaux propres avant répartition	165 710 679	

Informations relatives au compte de résultat

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2018 se ventile de la façon suivante :

En euros	Chiffre d'affaires			Total 31/12/2017	%
	France	Export	Total 31/12/2018		
Mandats de gestion et redevances de marque	27 434 514	120 900	27 555 414	26 962 209	2,20 %
Contrats assistance maîtrise d'ouvrage	1 192 106		1 192 106	836 075	42,58 %
Locations immobilières	6 604 878		6 604 878	5 040 952	31,02 %
Produits divers	4 132 233	11 753	4 243 987	2 513 953	68,82 %
TOTAL	39 363 732	232 653	39 596 385	35 353 188	12 %

TRANSFERT DE CHARGES

En euros	31/12/2018	31/12/2017
Frais émission d'emprunts	1 102 743	
Prévoyance salariés	36 255	29 863
Avantage en nature	84 674	87 356
Sinistres véhicules et mobiliers	15 582	12 679
Formations salariés - remboursement organisme de formation	2 411	12 425
TOTAL	1 241 665	142 322

RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier de l'exercice s'élève à 7 297 083 euros et s'analyse de la façon suivante :

En euros	31/12/2018	31/12/2017
Produits financiers	12 142 539	29 587 414
Dividendes	7 862 288	8 480 664
Produits financiers sur comptes courants	705 978	218 602
Autres intérêts et produits assimilés	282 117	276 712
Revenus sur prêts intra-groupe	655 488	448 472
Résultat (produits) des foncières	2 636 668	3 832 109
Reprises sur provisions pour dépréciations des titres		16 330 855
Charges financières	4 845 456	12 847 852
Provisions pour dépréciation de titres	300 000	8 100 896
Intérêts sur dettes bancaires et autres dettes	2 764 674	2 923 873
Charges financières sur prêts intra-groupe	626	5 657
Charges financières sur comptes courants	127 561	13 350
Charges nettes sur instruments financiers	670 723	563 167
Résultat (charges) des foncières	460 401	391 509
Autres charges financières	70 698	
Dotations aux provisions pour risques et charges financières	303 800	849 400
Dotations aux provisions dépréciation valeurs mobilières de placement	146 973	
RÉSULTAT FINANCIER	7 297 083	16 739 561

RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'exercice de - 23 496 069 euros s'analyse de la façon suivante :

En euros	31/12/2018	31/12/2017
Produits exceptionnels	3 357 300	142 763 433
Cessions immobilisations incorporelles	172 482	
Cessions immobilisations corporelles	26 100	14 000
Cessions immobilisations financières	2 539 020	141 895 203
Autres produits exceptionnels	4 299	41 594
Reprises amortissements dérogatoires	176 814	216 136
Reprises dépréciations exceptionnelles		596 500
Transfert produits exceptionnels	379 175	
Produits exceptionnels sur opération de gestion	59 410	
Charges exceptionnelles	26 853 369	79 282 003
Amendes et pénalités		467
VNC immobilisations incorporelles	189 335	230 387
VNC immobilisations corporelles	11 862	4 593
VNC immobilisations financières	11 346 618	78 481 200
Amortissements dérogatoires	335 409	565 357
Malis rachat actions propres	379 175	
Dotations dépréciation compte courant	14 590 970	
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(23 496 069)	63 481 430

RÉPARTITION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

En euros	Résultat avant impôt	Impôt dû	Résultat net après impôt
Résultat courant	11 923 262	5 263 225	6 660 037
Résultat exceptionnel à court terme	(23 496 069)	(6 608 168)	(16 887 901)
Participation des salariés	(142 791)	(59 572)	(83 219)
RÉSULTAT COMPTABLE	(11 715 598)	(1 404 515)	(10 311 083)

SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE ET LATENTE

En euros	31/12/2018	31/12/2017
Impôt dû sur :		
• Provisions réglementaires :		
• Provisions pour hausse de prix		
• Provisions pour fluctuation des cours		
• Provisions pour investissements		
• Amortissements dérogatoires	386 488	333 624
Subventions d'investissement		
Total accroissements	386 488	333 624
Impôt payé d'avance sur :		
Charges non déductibles temporairement (à déduire l'année suivante) :		
• Congés payés		
• Participation des salariés	30 482	50 545
• Autres	10 822	75 260
À déduire ultérieurement :		
• Provisions pour propre assureur		
• Autres	5 263	255 371
Totaux allègements	46 567	381 176
SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE NETTE	339 921	(47 552)
Impôt dû sur :		
• Plus-values différées	14 581 810	14 581 810
Crédit à imputer sur :		
• Déficits reportables		
• Moins-values à long terme		
SITUATION FISCALE LATENTE NETTE	14 581 810	14 581 810

Informations diverses

EFFECTIF MOYEN DU PERSONNEL SALARIÉ

En 2018, l'effectif moyen du personnel s'analyse comme suit :

Effectifs	31/12/2018	31/12/2017
Vertou - Boulevard Auguste Priou - Cadres	117	110
Vertou - Boulevard Auguste Priou - Agents de maîtrise	4	3
Vertou - Boulevard Auguste Priou - Techniciens	45	41
Vertou - Boulevard Auguste Priou - Employés	13	11
Paris - Tour Montparnasse - Cadre		1
TOTAL	178	165

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

En euros	Total dirigeants	Organes		
		Administration	Direction	Surveillance
Engagements financiers				
Engagements de retraite				
Avances et crédits alloués				
Rémunérations allouées	664 949		664 949	

Liste des filiales et des participations

INFORMATIONS FINANCIÈRES	Capital	Capitaux Propres autres que le capital	Quote-Part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés
				Brute	Nette				
FILIALES ET PARTICIPATIONS									
1. Filiales (détenues à plus de 50 %)									
BIAGIS	7 500	202 190	100	7 500	7 500	0	365 145	133 241	0
LES OISEAUX	200 000	489 434	100	8 173 756	823 756	1 300 000	4 509 062	(222 327)	0
CLINIQUE DE BAZINCOURT	38 112	(1 403 836)	100	7 462 431	7 462 431	1 135 100	11 185 477	(1 543 310)	0
LNA RETRAITE	119 132 240	155 800 567	100	153 155 627	153 155 627	31 351 629	66 920 506	7 246 666	4 527 025
LNA ES	5 743 273	77 285 842	79	5 351 084	5 351 084	44 293 891	125 683 010	6 855 164	2 646 143
LNA BELGIQUE	480 000	(2 064 943)	100	479 900	479 900	14 315 717	1 071 584	(1 636 462)	0
FONCIÈRE GNA	7 700	880 039	100	7 700	7 700	11 439 826	7 433 367	167 385	0
REAL ESTATE	7 500		100	7 500	7 500	2 518 340			0
MF BANDOL 83	100	15 417	99	99	99	1 306 691	536 988	15 317	0
MÉDICA FONCIÈRE 83	7 700	2 969	99	19 312	19 312	6 068	5 283	(4 880)	0
MF YERRES 91	100	(2 584)	99	99	99	0	37 800	(2 684)	0
MF COURBEVOIE 92	100	100	99	99	99	560 711	0	0	0
MF TOULON 83	100	182 804	99	99	99	180 877	124 189	182 704	0
MF MAINVILLIERS 28	100	(10 503)	99	99	99	2 468 658	8 441	(10 603)	0
MF AMIENS 80	100	100	99	99	99	2 543 434	0	0	0
MF CHATOU 78	100	162 184	99	99	99	160 463	996 901	162 084	0
MF IMR 93	100	100	99	99	99	0	21 429 650	0	0
MF MARTIGUES 13	100	100	99	99	99	1 232 496	0	0	0
MÉDICA SERRIS 77	100	(2 206)	99	99	99	15 841	0	(2 306)	0
MF VERTOU 44 120	100	(60 599)	99	99	99	0	4 180 328	(60 699)	0
MÉDICA FONCIÈRE 06	7 500	19 851	99	7 425	7 425	66 895	0	14 648	0
MÉDICA FONCIÈRE LA CELLE 78	100	102 964	99	99	99	101 836	0	102 864	0
MÉDICA FONCIÈRE BRETEUIL	100	(2 523)	99	99	99	16 415	0	(2 623)	0
MÉDICA FONCIÈRE LMB 41	100	(16 443)	99	99	99	109 990	49 186	(16 543)	0
MÉDICA FONCIÈRE D'ÉPINAY	1 046 400	20 865 114	100	9 711 761	9 711 761	0	96 283	553 178	130 800
MF 72 MONTHÉARD	100	(48 427)	99	99	99	45 887	0	(48 527)	0
MF VILLENAVE 33	100	197 696	99	99	99	195 620	0	197 596	0
MF ST-ROGATIEN 17	100	(4 157)	99	99	99	29 032	0	(4 257)	0
MF MONTLOUIS 37	100	9 371	99	99	99	20 828	0	9 271	0
MF BELZ 56	100	6 120	99	99	99	23 405	48 757	6 020	0
MF 11 NARBONNE	100	(29 458)	99	99	99	5 714 556	0	(29 558)	0
MF FALICONNIÈRE 061	100	(10 182)	99	99	99	0	0	(10 282)	0
MF 77 LA FERTÉ	100	(5 892)	99	99	99	10 012	0	(5 992)	0
MF BREST 29	100	262 524	99	99	99	259 800	5 018 801	262 424	0
MF THEIX 56	100	(82 468)	99	99	99	6 226 136	2 568	(82 568)	0
MF CHAVANNE 42	100	(122 857)	99	99	99	166 459	0	(122 957)	0
MF KERLENA	100	(2 703)	99	99	99	62 505	0	(2 803)	0
MF BAZINCOURT 78	100	(3 763)	99	99	99	48 580	0	(3 863)	0
MRLB	1 000	974 849	100	3 749 683	3 749 683	0	354 906	95 512	0
MF TALENCE 33	100	38 663	99	99	99	38 177	0	38 563	0
MF ENNERY 95	100	55 919	99	99	99	8 595 511	1 370 212	55 819	0
MF LA SEYNE 83	100	(20 272)	99	99	99	1 263 314	0	(20 372)	0
MF LANDERNEAU 29	100	6 017	90	90	90	1 672 215	0	5 917	0

INFORMATIONS FINANCIÈRES

FILIALES ET PARTICIPATIONS	Capital	Capitaux Propres autres que le capital	Quote-Part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés
				Brute	Nette				
MF LQEB94	100		99	99	99	18 786 900			0
LNA SERVICES	7 700	275 785	51	3 927	3 927	0	1 799 905	85 891	51 051
LNA TRAVAUX	10 000	(63 132)	100	10 000	10 000	3 120 616	2 467 844	(93 507)	0
MF 49 LA PLESSE	100	(12 263)	99	99	99	7 421	0	(12 363)	0
MF ST MAUR 94	100	259	99	99	99	584 356	30 000	159	0
MF ROSNY 93	100		99	99	99	10 000			0
FONCIÈRE SSR IMB	100	100	99	99	99	624 351	0	0	0
SCI DE LA PRINCESSE	1 000	(221 614)	99	164 041	0	812 802	0	(125 775)	0
MF VANNES 56	100	8 184	99	99	99	8 003	578 477	8 084	0
MF ACHÈRES 78	100	100	99	99	99	12 919 908	0	0	0
MF PESSAC 33	100	(2 521)	99	99	99	31 969	0	(2 621)	0
MF LATRESNE 33	100	1 602 470	99	99	99	1 586 346	16 952 006	1 602 370	0
IMMOBILIÈRE DE LA FONTENELLE	50 000	(225 528)	100	50 000	0	3 471 802	856 202	(191 832)	0
MF 44	100	(13 377)	99	99	99	77 679	0	(13 477)	0
MÉDICA FONCIÈRE MARSEILLE 131	100	(3 909)	99	99	99	4 419	0	(4 009)	0
GRIBOUILL'AGE	590 330	18 273	64	458 500	2 500	257 933	102 889	17 138	0
LNA ACHATS	1 000	1 029 494	100	1 000	1 000	200 000	3 422 095	267 154	300 000
2. Filiales (détenues à moins de 50 %)									
LA CHÉZALIÈRE	230 198	1 064 044	20	266 249	266 249	325 500	5 059 771	539 376	91 920
LE CLOS CHAMPIROL	59 311	5 728 278	11	1 948 839	1 948 839	6 337 071	20 550 046	558 808	77 349

Parties liées

Les transactions et les soldes entre la Société et les parties liées sont détaillés ci-dessous :

En milliers d'euros	2018	2017
Charges		
Assistance technique et mandat de vente	10	12
Produits		
Mandat d'assistance gestion	4	4
Autres produits	4	4
Bilan		
Clients	1	1
Comptes courants	49	34

Engagements financiers

ENGAGEMENTS DONNÉS

En euros	Total	Au profit de	
		Filiales	Autres
Nantissement de titres	4 672 917		5 672 917
Cautions données sur montants initiaux des emprunts	21 643 879		21 643 879
Cautions données sur prêts promoteur	17 516 515		17 516 515
Cautions bancaires aux propriétaires immobiliers	1 678 249	1 678 249	
Cautions données aux propriétaires immobiliers pour le compte des filiales	9 716 983	9 716 983	
Cautions données aux banques pour le compte des filiales	1 987 856	1 987 856	
Engagements contractuels pour acquisition immobilisations incorporelles	276 699		276 699
Engagements contractuels pour acquisition immobilisations corporelles	23 850 000		23 850 000
Engagements contractuels pour acquisition immobilisations financières	11 600 000		11 600 000
Promesse de foncier	825 000		825 000
Redevances de crédit-bail	472 973		472 973
Intérêts sur emprunts	9 842 621		9 842 621
Engagements en matière de pension	1 103 096		1 103 096
TOTAL	105 186 788	13 383 088	91 803 700

ENGAGEMENTS REÇUS

Engagements reçus	Total	Au profit de	
		Filiales	Autres
Crédit Corporate – part RCF non utilisée	158 000 000		158 000 000
Cautions bancaires reçues au profit d'un tiers	825 000		825 000
TOTAL	158 825 000		158 825 000

ENGAGEMENTS DE CRÉDIT-BAIL

En euros	Terrains	Constructions	Matériel outillage	Autres immobilisations	Total
Valeur d'origine			69 651	630 405	700 056
Amortissements					
Cumul exercices antérieurs			49 917	170 812	220 728
Exercice en cours			13 930	121 305	135 235
TOTAL			63 847	292 116	355 963
Valeur nette			5 804	377 700	383 504
Redevances payées					
Cumul exercices antérieurs			53 197	181 905	235 102
Exercice en cours			14 825	123 485	138 311
TOTAL			68 023	305 390	373 413
Redevances à payer					
À un an au plus				137 559	137 559
À plus d'un an et moins de 5 ans				241 210	241 210
À plus de cinq ans					
TOTAL				378 769	378 769
Valeur résiduelle				94 204	94 204
Montant pris en charge dans exercice			14 825	142 842	157 667

5.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX

Exercice clos le 31 Décembre 2018

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 2018, 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 2018 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 2018 pour respectivement des montants nets de 183 et 92,5 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 2.2.3 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.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnés à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

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 SANTÉ 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 2018, le cabinet IN EXTENSO AUDIT était dans la 9^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet EXPERTISE AUDIT ADVISORY dans la 12^{ème} année, dont respectivement 9 et 12 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 2019

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	282		
6.1.1. Raison sociale et nom commercial de la Société	282	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	291
6.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	282	6.3.8. Options ou accords portant sur le capital de la Société	291
6.1.3. Date de constitution et durée	282		
6.1.4. Siège social de la Société, forme juridique, législation régissant ses activités	282	6.4. Principaux actionnaires	292
6.2. Actes constitutifs et statuts	283	6.4.1. Répartition du capital et des droits de vote	292
6.2.1. Objet social (article 3 des statuts)	283	6.4.2. Actionnaires significatifs non représentés au conseil d'administration	293
6.2.2. Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction	283	6.4.3. Droits de vote des principaux actionnaires	293
6.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société	286	6.4.4. Contrôle du Groupe	293
6.2.4. Modalités de modification des droits des actionnaires	287	6.4.5. Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	294
6.2.5. Assemblées générales d'actionnaires	287	6.4.6. État de nantissement des actions	294
6.2.6. Dispositions permettant de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle	287	6.5. Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les dirigeants et certains salariés du Groupe	295
6.2.7. Franchissements de seuils statutaires (article 8.2 des statuts)	288	6.5.1. Participations et stock-options des administrateurs et dirigeants	295
6.2.8. Stipulations particulières régissant les augmentations de capital	288	6.5.2. Participation des salariés dans le capital du Groupe	295
6.3. Informations sur le capital social	289	6.6. Politique de distribution des dividendes	296
6.3.1. Montant et évolution du capital social	289	6.7. Principales opérations avec les apparentés	297
6.3.2. Capital autorisé non émis en totalité	289	6.7.1. Informations financières relatives aux parties liées	297
6.3.3. Capital potentiel	289	6.7.2. Informations complémentaires	297
6.3.4. Titres non représentatifs du capital	289	6.8. Organigramme	299
6.3.5. Opérations de la Société sur ses propres actions (programme de rachat de titres - article L. 225-211 du Code de commerce)	290		
6.3.6. Valeurs mobilières complexes	291		

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 – PRÉSIDENTE (EXTRAITS DE L'ARTICLE 11.1 ET 11.2 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.

(...)

Outre les administrateurs dont le nombre et le mode de désignation sont prévus 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 I 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'administrateur 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 mentionné 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 remplacerait 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'administrateur 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 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.

6.2.2.2. 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.

6.2.2.3. 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.

6.2.2.4. 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.

6.2.3.4. 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.

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 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

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	Augmentation de capital	Prime d'émission/d'apport	Actions créées	Valeur nominale	Nombre d'actions cumulé	Capital après opération
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 2018, figurent au chapitre 2.1.9.

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 20 juin 2018, dans sa seizième 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 (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 ;
- ◆ 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 susvisée 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 20 juin 2018 et expire le 20 décembre 2019. 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 2018

Au 31 décembre 2018, le nombre de titres auto-détenus dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale de la Société est de 54 738 actions, d'une valeur nominale de 2 euros, et valorisées au cours de clôture à 2 383 839,90 euros, soit 43,55 euros par action, représentant 0,56 % du capital social de la Société.

Au 31 décembre 2018, les actions auto-détenues sont réparties entre les objectifs du programme de rachat exposés ci-après :

Assurer la liquidité de l'action de la Société, dans le cadre d'un contrat de liquidité	7 300
Conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange, dans le cadre d'opérations de croissance externe	24 938
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	22 500

Le conseil d'administration a, lors de sa séance du 14 novembre 2018, procédé à l'allocation de 40 500 actions à l'objectif suivant « (iii) 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 ».

À la date du 13 décembre 2018, 18 000 de ces actions ont été remises aux trois dirigeants mandataires sociaux dans le cadre du plan d'attribution gratuites d'actions visé au 7.4.1 ci-dessus.

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 2018 était égal à 700 000 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 2018 :

	Quantité	Prix moyen (en euros)
Achats	143 712	53.16
Ventes	139 658	53.12

Frais de négociation payés par la Société au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018, dans le cadre du contrat de liquidité susvisé : 25 000 euros.

MANDAT DE RACHAT D'ACTIONS

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018, il a été procédé, au nom et pour le compte de la Société, à l'acquisition de 42 000 actions de la Société au titre de mandats d'achat d'actions mis en place avec la société Oddo BHF SCA dans le cadre du programme de rachat d'action susvisé. Ces acquisitions ont fait l'objet des publications nécessaires conformément à la législation applicable.

Nous vous informons que le solde de titres détenus par la Société s'élève à 47 438 actions au 31 décembre 2018 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 :

	31/12/2018				31/12/2017			31/12/2016		
	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	25,26 %	1 969 864	20,30 %	29,14 %	1 884 864	19,42 %	29,32 %
Nobilise	255 628	2,63 %	511 256	3,60 %	255 628	2,63 %	4,16 %	255 628	2,63 %	3,98 %
Nobinvest	1 262 098	13,00 %	2 524 196	17,79 %	1 262 098	13,00 %	10,26 %	1 262 098	13,00 %	9,81 %
MPL2	535 714	5,52 %	1 071 428	7,55 %	535 714	5,52 %	4,35 %	535 714	5,52 %	4,17 %
Nobel	258 866	2,67 %	517 732	3,65 %	258 866	2,67 %	2,10 %	258 866	2,67 %	2,01 %
Autres actionnaires ⁽²⁾	411 469	4,24 %	804 938	5,68 %	407 769	4,20 %	6,63 %	409 569	4,22 %	6,37 %
Total pacte d'actionnaires ⁽³⁾	4 693 639	48,36 %	9 014 414	63,53 %	4 689 939	48,32 %	56,64 %	4 606 739	47,46 %	55,66 %
Jousse Morillon (titres au nominatif)	-	-	-	-	140 000	1,44 %	2,28 %	400 000	4,12 %	6,22 %
Gestion collective	38 200	0,39 %	38 200	0,27 %	36 140	0,37 %	0,29 %	35 600	0,37 %	0,28 %
Titres auto-détenus	54 738	0,56 %	N/C	N/C	26 684	0,27 %	N/C	25 685	0,26 %	N/C
Public ou autres ⁽²⁾	4 919 360	50,68 %	5 136 936	36,20 %	4 813 174	49,60 %	40,79 %	4 637 913	47,79 %	37,84 %
TOTAL	9 705 937	100 %	14 189 550	100 %	9 705 937	100 %	100 %	9 705 937	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 13,16 % des actions de la Société (contre 12,95 % au 31 décembre 2017).

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 2018 environ 84 cadres et managers du Groupe LNA Santé.

La société Nobinvest est une holding constituée en 2016 en vue d'acquies 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 2018, 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 anonyme Amundi (90 boulevard Pasteur, 75015 Paris), agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 7 février 2018, le seuil de 5 % du capital de la Société, par suite d'une acquisition d'actions sur le marché et détenir, pour le compte desdits fonds, 485 683 actions, soit 5,004 % du capital et 3,95 % des droits de vote de la Société ;
- ♦ la société par actions simplifiée MPL2 (3 rue Marcel Gabriel Rivière, 69002 Lyon) a déclaré avoir franchi en hausse, le 30 novembre 2018, le seuil de 5 % des droits de vote de la Société, par suite d'un doublement de droits de vote et détenir 535 714 actions représentant 1 071 428 droits de vote, soit 5,52 % du capital et 7,55 % des droits de la Société ;
- ♦ la société par actions simplifiée Nobinvest (7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou) a déclaré avoir franchi en hausse, le 30 novembre 2018, le seuil de 15 % des droits de vote de la Société, par suite d'un doublement des droits de vote et détenir 1 262 098 actions représentant 2 524 196 droits de vote, soit 13,00 % du capital et 17,80 % des droits de vote de la Société.

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, 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.

6.4.4. Contrôle du Groupe

Au 31 décembre 2018, les sociétés Financière Vertavienne 44, Nobilise, Nobinvest, MPL2, Nobel et les autres membres du pacte détiennent ensemble (directement ou indirectement) 48,36 % du capital et 63,53 % 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

Les deux principaux financements du groupe (crédit syndiqué et Euro PP) prévoient une clause de changement de contrôle lié au pacte d'actionnaires.

Ainsi, si les signataires du pacte d'actionnaires, en date du 1^{er} juillet 2016, détiennent ensemble moins de 50,1 % des droits de vote aux assemblées générales, les contrats prévoient les impacts suivants :

- ♦ **Crédit syndiqué** : la survenance d'un changement de contrôle entraînerait le remboursement anticipé de la totalité des sommes dues au titre du crédit syndiqué et la résiliation de la totalité des engagements des prêteurs.
- ♦ **Euro-PP** : chaque porteur aurait la faculté, à son gré, d'exiger de la Société qu'elle rembourse ou, au choix de la Société, qu'elle rachète ou fasse racheter la totalité des obligations qu'elle détient.

6.4.6. État de nantissement des actions

Au 31 décembre 2018, les nantisements 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 nant de l'émetteur
Nobinvest	Banque Neufilze OBC	30/11/2016	30/09/2023	• Remboursement du prêt en 2023 • Levée partielle possible si valorisation du nantissement > 175 % du capital restant dû	227 223	2,34
Nobilise	Banque Neufilze OBC	30/11/2016	30/09/2023	• Remboursement du prêt en 2023 • Levée partielle possible si valorisation du nantissement > 175 % du capital restant dû	26 945	0,28
Financière Vertavienne 44	Banque Neufilze OBC	20/10/2016	20/10/2026 pour une partie et 04/10/2029 pour l'autre partie	• Remboursement des prêts en 2026 et 2029 • Levée partielle possible si valorisation du nantissement > 175 % du capital restant dû	95 481	0,98

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 2018, 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	59 267	0,61 %
Willy Siret	Administrateur et directeur général délégué aux opérations	523 133	5,39 %
Damien Billard	Administrateur et directeur général délégué aux finances	21 785	0,22 %
Robert Dardanne	Administrateur	-	-
Maud Roux	Administrateur	46 154	0,48 %
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 2018, 3 282 salariés de LNA Santé détenaient des actions de la Société dans le cadre d'une gestion collective.

Les actions ainsi détenues représentaient 0,39 % du capital social et 0,27 % des droits de vote de la Société.

6.6. POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

Le conseil d'administration réuni le 2 avril 2019 a proposé une distribution de dividendes de 0,38 euro par action, soit un montant de 3 666 507,14 euros sur la base de 9 648 703 actions donnant droit à dividende, qui sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 19 juin 2019.

Exercice clos au	Dividendes par action	Montant de dividendes
31/12/2017	0,32	3 096 627,15 €
31/12/2016	0,235	2 274 416,95 €
31/12/2015	0,16	1 433 409,60 €

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 2018, les transactions avec les parties liées s'identifient dans les états financiers du Groupe de la manière suivante :

- ◆ des charges de loyer pour 1 930 milliers d'euros ;
- ◆ des charges d'assistance technique et mandats de vente pour 10 197 milliers d'euros ;

- ◆ d'autres charges pour 368 milliers d'euros ;
- ◆ des produits pour 13 milliers d'euros ;
- ◆ un solde fournisseur de 544 milliers d'euros à la clôture de l'exercice ;
- ◆ des apports en comptes courants d'un montant de 150 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 2016.

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 :

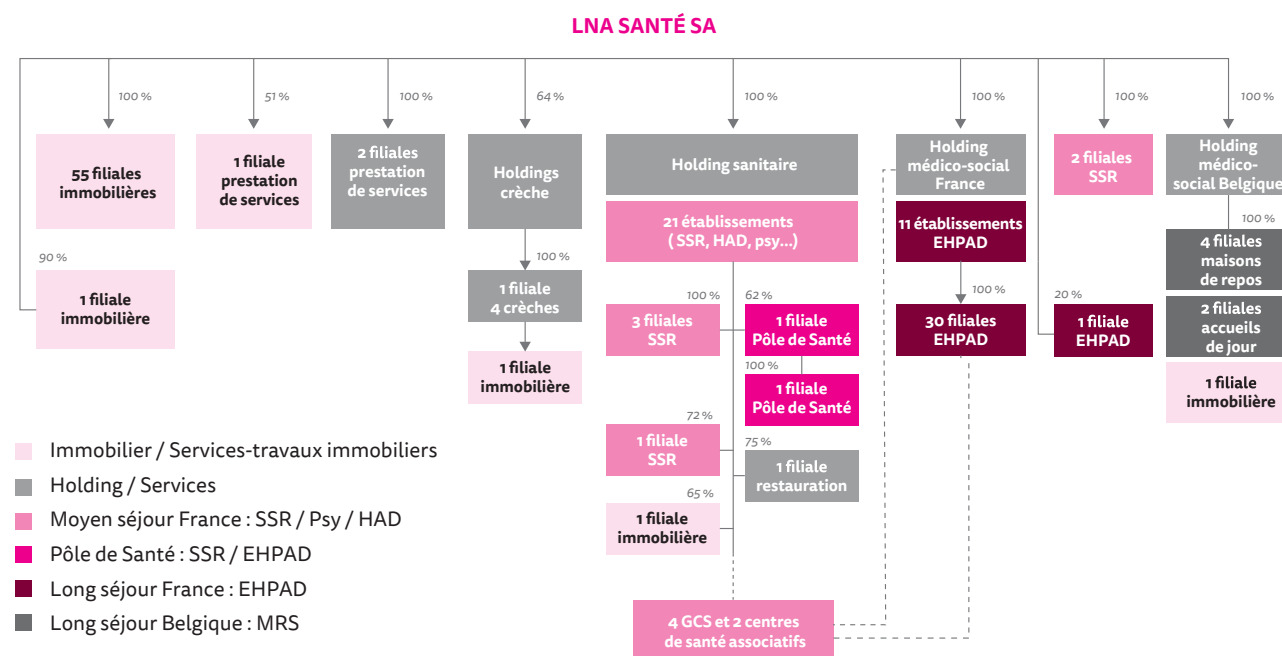
- ◆ pour les contrats d'assistance technique, cette indemnité forfaitaire s'élève à 100 000 euros ;
- ◆ pour les mandats de vente avec exclusivité, cette indemnité forfaitaire s'élève à 200 000 euros.

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 2018 s'élève à 10 197 milliers d'euros contre 5 182 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 2018.

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 en partie 2.3 – Contrôle interne de la société et l'évolution de l'actionnariat en 6.4 – Principaux actionnaires.

6.8. ORGANIGRAMME



44 Etablissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
4 Maisons de repos et de soins

12 Etablissements de soins de suite et de réadaptation

1 Clinique psychiatrique

7 Structures d'hospitalisation à domicile

Assemblée générale



7.1. Ordre du jour de l'assemblée générale mixte en date du 19 juin 2019	302	7.3. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019	319
Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	302	Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	319
Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	303	Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	320
7.2. Texte des résolutions soumises à l'assemblée générale mixte du 19 juin 2019	304	Autorisations à donner et délégations à consentir au conseil d'administration	321
Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	304	Marché des affaires sociales	332
Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	307	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	333
		Attribution gratuite d'actions au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018	333

7.1. ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE EN DATE DU 19 JUIN 2019

Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

- ◆ Examen et approbation des comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2018 ;
- ◆ Examen et approbation des comptes consolidés du Groupe LNA Santé pour l'exercice clos au 31 décembre 2018 ;
- ◆ Approbation des charges non déductibles ;
- ◆ Quitus aux administrateurs ;
- ◆ Affectation des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2018 ;
- ◆ Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- ◆ Renouvellement de mandats de censeurs ;
- ◆ 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 2018 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 2018 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 2018 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-septième, dix-huitième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions ;
- ◆ 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 ;
- ◆ 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 par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;
- ◆ 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 individuel 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 ;
- ◆ Autorisation donnée au conseil d'administration de procéder à l'attribution, sous condition de performance, d'actions gratuites existantes ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions ;
- ◆ 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 la limite d'âge applicable au président du conseil d'administration – Modification corrélative de l'article 11.2 des statuts de la Société ;
- ◆ Pouvoirs à donner.

7.2. TEXTE DES RÉOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 19 JUIN 2019

Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

PREMIÈRE RÉOLUTION

Approbation des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018

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 2018 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 248 749 euros, soit un impôt théorique arrondi à 69 650 euros.

DEUXIÈME RÉOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2018

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 2018 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 2018,

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 2018

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 la perte de l'exercice de la Société, d'un montant de (10 311 082,82) euros, de la manière suivante :

• Montant du report à nouveau avant affectation des pertes :	84 829 017,68 €
• Imputation des pertes sur le compte de report à nouveau :	- 10 311 082,82 €
• Solde report à nouveau après imputation des pertes de l'exercice	74 517 934,86 €
• Distribution de dividendes proposée (soit 0,38 € par action sur la base du nombre d'actions composant le capital social diminué du nombre d'actions détenues en auto-contrôle à la date du 15 mars 2019, soit 57 234 actions)	3 666 507,14 €
• Solde du report à nouveau après distribution	70 851 427,72 €

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 2019.

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 15 mars 2019, 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
31/12/2017	3 096 627,15 €	3 096 627,15 €	-
31/12/2016	2 274 416,95 €	2 274 416,95 €	-
31/12/2015	1 433 409,60 €	1 433 409,60 €	-

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

Renouvellement du mandat 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 constaté que le mandat de censeur de la société Sodero Gestion arrive à expiration à l'issue de la présente assemblée,

renouvelle son mandat pour une nouvelle période de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022.

SEPTIÈME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat 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 constaté que le mandat de censeur de la société Sigefi arrive à expiration à l'issue de la présente assemblée,

renouvelle son mandat pour une nouvelle période de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022.

HUITIÈME 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 2019, une somme d'un montant global maximum de 131 000 euros.

NEUVIÈME 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 2019, tels que ces principes et critères figurent dans le rapport de gestion établi par le conseil d'administration.

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 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 2019, 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 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 2019, tels que ces principes et critères figurent dans le rapport de gestion établi par le conseil d'administration.

DOUZIÈME 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 2018 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 2018 à Monsieur Jean-Paul Siret en sa qualité de président directeur général, tels que présentés dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 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 2018 à Monsieur Willy Siret en sa qualité de directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 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 2018 à Monsieur Damien Billard en sa qualité de directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

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 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 ; 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 20 juin 2018 aux termes de sa seizième résolution.

Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

SEIZIÈME RÉSOLUTION

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 des Commissaires aux comptes,

sous réserve de l'adoption de la quinzième 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 quinzième 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'affecteraient 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 20 juin 2018 aux termes de sa dix-septième résolution.

DIX-SEPTIÈME 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 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 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 20 juin 2018 aux termes de sa dix-huitième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

DIX-HUITIÈME 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 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-I, 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-I 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 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 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 20 juin 2018 aux termes de sa dix-neuvième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

DIX-NEUVIÈME 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-septième, dix-huitième, vingt-troisième et vingt-quatrième 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 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-septième, dix-huitième, vingt-troisième et vingt-quatrième 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, et

décide que cette délégation annule et remplace la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 20 juin 2018 aux termes de sa vingtième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

VINGTIÈME RÉOLUTION

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

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 le cas échéant ainsi 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 conseil d'administration 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 20 juin 2018 aux termes de sa vingt et unième résolution.

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

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 20 juin 2018 aux termes de sa vingt-troisième 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 20 juin 2018 aux termes de sa vingt-deuxième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

VINGT-TROISIÈME 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 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 le cas échéant ainsi 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 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 ; 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 20 juin 2018 aux termes de sa vingt-quatrième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

VINGT-QUATRIÈME 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 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 conseil d'administration 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 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 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 20 juin 2018 aux termes de sa vingt-cinquième résolution et est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

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 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 20 juin 2018 aux termes de sa vingt-sixième résolution.

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

Autorisation donnée au conseil d'administration de procéder à l'attribution, sous condition de performance, d'actions gratuites existantes ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires,

après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce,

autorise 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,

délègue au conseil d'administration le soin de déterminer, l'identité des bénéficiaires à l'intérieur des catégories susvisées, le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chacun d'eux, ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution de ces actions, notamment les performances attendues pouvant déclencher l'attribution d'actions gratuites en fonction de l'identité des bénéficiaires,

décide que les actions gratuites pourraient également, dans les conditions prévues par la loi, être attribuées au président-directeur général et aux directeurs généraux délégués de la Société, s'agissant de ces bénéficiaires, le conseil d'administration fixera, conformément à la loi, les quantités d'actions que chacun devra conserver jusqu'à la cessation définitive de ces fonctions,

décide de fixer à trois cent mille (300 000) actions d'une valeur nominale de deux (2) euros l'une le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement par le conseil d'administration en vertu de la présente autorisation, sous réserve toutefois des éventuels ajustements qui seraient rendus nécessaires pour maintenir les droits des attributaires, mais sans que cela puisse conduire à dépasser la limite globale de dix pour

cent (10 %) du capital existant de la Société à la date de décision de leur attribution,

décide que les actions qui seraient ainsi attribuées gratuitement viendront s'imputer sur le nombre maximum d'actions auquel sont susceptibles de donner droit les options de souscription ou d'achat d'actions pouvant être attribuées en vertu de la vingt-cinquième résolution ci-dessus, lequel serait par conséquent réduit d'autant,

décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive, sous réserve de remplir les conditions ou critères éventuellement fixés par le conseil d'administration, au terme d'une durée d'au moins 1 an (la « Période d'Acquisition ») et que les bénéficiaires de ces actions devront, le cas échéant, les conserver pendant une durée fixée par le conseil d'administration (la « Période de Conservation ») qui, cumulée avec celle de la Période d'Acquisition, ne pourra pas être inférieure à 2 ans,

décide, par dérogation à ce qui précède, que les actions seront définitivement attribuées avant le terme de la Période d'Acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième et la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale,

décide que les actions attribuées seront librement cessibles en cas de demande d'attribution formulée par les héritiers d'un bénéficiaire décédé ou en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant à leur classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale,

décide que les durées de la Période d'Acquisition et de la Période de Conservation seront fixées par le conseil d'administration dans les limites susvisées,

prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, lorsque l'attribution porte sur des actions à émettre, la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles émises, l'augmentation de capital correspondante étant définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires,

prend acte que la présente décision emporte, en tant que de besoin, renonciation des actionnaires en faveur des attributaires d'actions gratuites, à la partie des réserves, bénéfices ou primes qui, le cas échéant, servira à l'augmentation de capital par voie d'émission d'actions nouvelles à l'issue de la Période d'Acquisition, étant précisé que tous pouvoirs sont délégués au conseil d'administration à l'effet de décider une ou plusieurs augmentations de capital social par voie d'incorporation successive ou simultanée de réserves, bénéfices ou primes,

décide de conférer tous pouvoirs au conseil d'administration à l'effet de :

- ◆ constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer ;
- ◆ déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chacun d'eux ;
- ◆ fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution de ces actions ;

le cas échéant :

- ◆ décider, le moment venu, la ou les augmentations de capital corrélative(s) à l'émission des éventuelles actions nouvelles attribuées gratuitement ;
- ◆ procéder aux acquisitions d'actions le cas échéant nécessaires à la remise des éventuelles actions existantes attribuées gratuitement ;
- ◆ prendre toutes mesures utiles pour assurer le respect de l'obligation de conservation exigée des bénéficiaires ;
- ◆ et, généralement, faire dans le cadre de la législation en vigueur, tout ce que la mise en œuvre de la présente autorisation rendra nécessaire,

délègue tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation et d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire notamment en ce qui concerne la mise en place des mesures destinées à préserver les droits des bénéficiaires en procédant à l'ajustement du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société qui interviendraient pendant la Période d'Acquisition,

fixe à trente-huit (38) mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente autorisation, sans préjudice des délégations susvisées,

précise que cette autorisation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa vingt-troisième résolution.

VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION

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 tous pouvoirs 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 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,

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 20 juin 2018 aux termes de sa vingt-septième résolution.

VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION

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-septième à vingtième, vingt-troisième et vingt-quatrième 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-septième à vingtième, vingt-troisième et vingt-quatrième 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 la limite d'âge applicable au président du conseil d'administration - Modification corrélatrice de l'article 11.2 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,

décide d'élever la limite d'âge applicable au président du conseil d'administration à 75 ans et de modifier en conséquence le troisième alinéa de l'article 11.2 des statuts de la Société, qui sera rédigé comme suit :

« 11.2. Présidence

.../...

Le président du conseil ne peut être âgé de plus de 75 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 75 ans. Sous réserve de cette disposition, le président du conseil est toujours rééligible. »

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 19 JUIN 2019

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 2018 ;
- ◆ Examen et approbation des comptes consolidés du Groupe LNA Santé pour l'exercice clos au 31 décembre 2018 ;
- ◆ Approbation des charges non déductibles ;
- ◆ Quitus aux administrateurs ;
- ◆ Affectation des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2018 ;
- ◆ Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- ◆ Renouvellement de mandats de censeurs ;
- ◆ 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 2018 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 2018 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 2018 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-septième, dix-huitième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions ;
- ◆ 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 ;
- ◆ 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 par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;
- ◆ 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 individuel 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 ;
- ◆ Autorisation donnée au conseil d'administration de procéder à l'attribution, sous condition de performance, d'actions gratuites existantes ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions ;
- ◆ 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 la limite d'âge applicable au président du conseil d'administration – Modification corrélative de l'article 11.2 des statuts de la Société ;
- ◆ Pouvoirs à donner.

Le rapport de gestion du conseil d'administration incluant une section relative aux informations sur le gouvernement d'entreprise, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, 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 2018.

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 programme de rachat d'actions 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 20 juin 2018 et venant à échéance le 20 décembre 2019.

1.1. Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société (15^e résolution)

Un programme de rachat d'actions a été mis en place au sein de la Société suite à l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris.

Ainsi, nous vous rappelons que l'assemblée générale mixte de la Société en date du 20 juin 2018, dans sa seizième 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 2018.

L'autorisation susvisée 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 20 juin 2018, expire le 20 décembre 2019. En conséquence, le conseil d'administration propose la reconduction de cette autorisation pour une durée de dix-huit mois par l'adoption de la quinzième 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 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 ; 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 ;

- ◆ 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 20 juin 2018 aux termes de sa seizième résolution.

1.2. Réduction de capital par annulation des actions rachetées (16^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 agréiez 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 20 juin 2018 aux termes de sa dix-septième 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 (17^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, émises 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'absorbaient 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 20 juin 2018 aux termes de sa dix-huitième 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 (18^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 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.

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 20 juin 2018 aux termes de sa dix-neuvième 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 (19^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-septième, dix-huitième, vingt-troisième et vingt-quatrième 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 20 juin 2018 aux termes de sa vingtième 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, destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société (20^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 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.

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 20 juin 2018 aux termes de sa vingt-et-unième résolution.

2.5. 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 (21^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 20 juin 2018 aux termes de sa vingt-troisième résolution.

2.6. Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices 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, bénéfices 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, bénéfices 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 20 juin 2018 aux termes de sa vingt-deuxième 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) (23^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 limitée 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^o 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 20 juin 2018 aux termes de sa vingt-quatrième 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) (24^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 20 juin 2018 aux termes de sa vingt-cinquième 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 et à procéder à l'attribution d'actions gratuites.

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 (25^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 20 juin 2018 aux termes de sa vingt-sixième résolution.

3.2. **Autorisation donnée au conseil d'administration de procéder à l'attribution, sous condition de performance, d'actions gratuites existantes ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions (26^e résolution)**

Nous proposons d'autoriser votre 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-I, 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.

Dans ces conditions, il vous est demandé de déléguer au conseil d'administration le soin de déterminer, l'identité des bénéficiaires à l'intérieur des catégories susvisées, le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chacun d'eux, ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution de ces actions notamment les performances attendues pouvant déclencher l'attribution d'actions gratuites en fonction de l'identité des bénéficiaires.

Il vous est demandé de décider que les actions gratuites puissent également, dans les conditions prévues par la loi, être attribuées au président-directeur général et aux directeurs généraux délégués de la Société, s'agissant de ces bénéficiaires, le conseil d'administration fixera, conformément à la loi, les quantités d'actions que chacun devra conserver jusqu'à la cessation définitive de ces fonctions.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourrait excéder trois cent mille (300 000) actions, sous réserve d'éventuels ajustements nécessaires pour maintenir les droits des attributaires, mais sans pouvoir dépasser la limite globale de dix pour cent (10 %) du capital de la Société à la date de décision de leur attribution.

Les actions qui seraient ainsi attribuées gratuitement, viendraient s'imputer sur le nombre maximum d'actions auquel seraient susceptibles de donner droit les options de souscription ou d'achat d'actions pouvant être attribuées en vertu de l'autorisation présentée au paragraphe 3.1, lequel serait réduit d'autant.

Sous réserve de toute modification à venir du cadre légal actuellement en place, l'attribution des actions à leurs bénéficiaires serait définitive, sous réserve de remplir les conditions ou critères éventuellement fixés par le conseil d'administration, au terme d'une durée d'au moins 1 an (la « Période d'Acquisition ») et que les bénéficiaires de ces actions devront, le cas échéant, les conserver pendant une durée fixée par le conseil d'administration (la « Période de Conservation ») qui, cumulée avec celle de la Période d'Acquisition, ne pourra être inférieure à 2 ans.

Par dérogation à ce qui précède, les actions seraient définitivement attribuées avant le terme de la Période d'Acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième et la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale.

Les actions attribuées seraient librement cessibles en cas de demande d'attribution formulée par les héritiers d'un bénéficiaire décédé ou en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant à leur classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale.

Les durées de la Période d'Acquisition et de la Période de Conservation seraient fixées par le conseil d'administration dans les limites susvisées.

Nous attirons votre attention sur le fait qu'en application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, lorsque l'attribution porte sur des actions à émettre, la présente autorisation emporterait de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires

à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles émises, l'augmentation de capital correspondante étant définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires.

La présente décision emporterait, en tant que de besoin, renonciation des actionnaires en faveur des attributaires d'actions gratuites, à la partie des réserves, bénéfices ou primes qui, le cas échéant, servirait à l'augmentation de capital par voie d'émission d'actions nouvelles à l'issue de la Période d'Acquisition, étant précisé que tous pouvoirs seraient délégués au conseil d'administration à l'effet de décider une ou plusieurs augmentations de capital social par voie d'incorporation successive ou simultanée de réserves, bénéfices ou primes.

Nous vous proposons de conférer tous pouvoirs au conseil d'administration à l'effet de :

- ◆ constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer ;
- ◆ déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chacun d'eux ;
- ◆ fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution de ces actions ;

le cas échéant :

- ◆ décider, le moment venu, la ou les augmentations de capital corrélative(s) à l'émission des éventuelles actions nouvelles attribuées gratuitement ;
- ◆ procéder aux acquisitions d'actions le cas échéant nécessaires à la remise des éventuelles actions existantes attribuées gratuitement ;
- ◆ prendre toutes mesures utiles pour assurer le respect de l'obligation de conservation exigée des bénéficiaires ;
- ◆ et généralement, faire dans le cadre de la législation en vigueur, tout ce que la mise en œuvre de la présente autorisation rendra nécessaire.

En conséquence, nous vous proposons de donner tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation et d'une manière générale, faire tout ce qui serait nécessaire notamment en ce qui concerne la mise en place des mesures destinées à préserver les droits des bénéficiaires en procédant à l'ajustement du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société qui interviendraient pendant la Période d'Acquisition.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de l'assemblée décidant la délégation.

Nous vous précisons que cette délégation remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2016 aux termes de sa vingt-troisième résolution.

3.3. 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 tous pouvoirs 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 20 juin 2018 aux termes de sa vingt-septième résolution.

4. FIXATION DU MONTANT GLOBAL DES DÉLÉGATIONS CONSENTIES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL (28^e RÉSOLUTION)

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-septième à vingtième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions soumise 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-septième à vingtième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions soumises à votre assemblée serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère.

5. PROPOSITION DE MODIFICATION DE LA LIMITE D'ÂGE APPLICABLE AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION – MODIFICATION CORRÉLATIVE DE L'ARTICLE 11.2 DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ (29^e RÉSOLUTION)

Il vous est proposé d'élever la limite d'âge applicable au président du conseil d'administration à 75 ans et de modifier en conséquence le troisième alinéa de l'article 11.2 des statuts de la Société de la manière suivante :

« 11.2. Présidence

.../...

Le président du conseil ne peut être âgé de plus de 75 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 75 ans. Sous réserve de cette disposition, le président du conseil est toujours rééligible. »

Le reste de l'article demeurerait inchangé.

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 2018

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 »).

Nous vous rappelons qu'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 la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit de ses trois dirigeants mandataires sociaux portant sur l'attribution d'un montant total de 40 500 actions sur la période 2017 à 2020 (ci-après le « Plan 2017-2020 »).

En application du Plan 2017-2020, il a été attribué à chacun des trois dirigeants mandataire sociaux au titre de l'année 2018 des actions gratuites dont le nombre et la valeur sont les suivants :

Bénéficiaires (nom/mandat)	Nombre d'actions gratuites attribuées existantes ou à émettre	Valorisation des actions au 31/12/2018 selon la méthode retenue pour les comptes consolidés
Jean-Paul Siret / président directeur général	2 500	112 K€
Willy Siret / directeur général délégué aux opérations	2 500	112 K€
Damien Billard / directeur général délégué aux finances	2 500	112 K€
TOTAL	7 500	337 K€

Le conseil d'administration

Informations complémentaires

8

8.1. Personnes responsables du document de référence	336	8.4. Documents accessibles au public	339
8.1.1. Nom et fonction du responsable	336	8.5. Incorporation par référence	339
8.1.2. Attestation de la personne responsable	336	Tables de concordance	340
8.1.3. Nom et fonction du responsable de l'information financière	336	Table de concordance du document de référence	340
8.2. Responsables du contrôle des comptes	337	Table de concordance du rapport financier annuel	342
8.2.1. Commissaires aux comptes titulaires	337	Table de concordance du rapport de gestion du conseil	342
8.2.2. Commissaires aux comptes suppléants	337	Glossaire	343
8.3. Honoraires des Commissaires aux comptes	338		

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, 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.

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)		%	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
1. Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Emetteur	97	108	40 %	37 %	119	121	23 %	25 %
• Filiales intégrées globalement	146	181	60 %	62 %	401	370	77 %	75 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
• Emetteur						1		-
• Filiales intégrées globalement		1				1		-
Sous-total	243	290	100 %	100 %	520	493	100 %	100 %
2. Autres Prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
• Juridique, fiscal et social								
• Autres								
Sous-total								
TOTAL	243	290	100 %	100 %	520	493	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 2017 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent tels que présentés aux paragraphes 5.1 du document de référence enregistré le 26 avril 2018 sous le n° D.18-0390 ;

- ◆ les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent 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	336
	1.2 Attestation de la personne responsable	8.1.2	336
2	Contrôleurs légaux des comptes		
	2.1 Commissaires aux comptes titulaires	8.2.1	337
	2.2 Commissaires aux comptes suppléants	8.2.2	337
3	Informations financières sélectionnées	1.2	11
4	Facteurs de risques	2.2	83
5	Informations concernant la Société		
	5.1 Historique et évolution	1.1	8
	5.2 Investissements	4.2.1.8 / 5.1 - note 11 et 12	197 / 235 et 236
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	6.8	299
	7.2 Liste des filiales importantes	5.1 - note 32	253
8	Propriétés immobilières, usines et équipements		
	8.1 Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	5.1 - note 12 / 4.2.1.7	236 / 195
	8.2 Question environnementale	3.5	159
9	Examen de la situation financière et du résultat	4.2	189
10	Trésorerie et capitaux		
	10.1 Capitaux de l'émetteur	4.2.1.9	199
	10.2 Flux de trésorerie	4.2.1.8	197
	10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	5.1 - note 22	242
	10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	2.2.1.5	89
	10.5 Sources de financement attendues	N/A	
11	Recherche et développement	4.5.1	207
12	Tendances		
	12.1 Tendances constatées sur l'exercice	4.4	205
	12.2 Tendance anticipée sur l'exercice en cours	1.4 / 4.4	30 / 205
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	46
	14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction générale	2.1.3.4	66
15	Rémunérations et avantages		
	15.1 Rémunérations des administrateurs et dirigeants	2.1.4	67
	15.2 Sommes provisionnées au profit des administrateurs et dirigeants	2.1.4	67
16	Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
	16.1 Date d'expiration des mandats actuels	2.1	46
	16.2 Contrats entre les administrateurs et le Groupe	6.7.2	297
	16.3 Comités d'audit et de rémunération	2.1.2.6 / 2.1.8	66 / 77
	16.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	2.1	46

	Chapitre	Pages
17	Salariés	
	17.1 Nombre de salariés	4.1.2 187
	17.2 Participations et stock-options	6.5.1 295
	17.3 Participation des salariés dans le capital du Groupe	6.5.2 295
18	Principaux actionnaires	
	18.1 Principaux actionnaires	6.4 292
	18.2 Droits de vote des principaux actionnaires	6.4.3 293
	18.3 Contrôle du Groupe	6.4.4 293
	18.4 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	6.4.5 294
19	Opérations avec des apparentés	2.1.3.4 / 2.4 / 66 / 102 / 5.1 - note 28.2 / 5.3 / 6.7 250 / 276 / 297
20	Informations financières	
	20.1 Informations financières historiques	8.5 339
	20.2 Informations financières <i>proforma</i>	N/A
	20.3 États financiers	5.1 / 5.3 212 / 259
	20.4 Vérification des informations financières historiques	5.2 / 5.4 256 / 278
	20.5 Date des dernières informations financières	5.1 / 5.3 212 / 259
	20.6 Informations financières intermédiaires	N/A
	20.7 Politique de distribution de dividendes	6.6 296
	20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.2.2 91
	20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21	Informations complémentaires	
	21.1 Capital social	6.3 289
	21.1.1 Capital souscrit	6.3.1 289
	21.1.2 Autres actions	6.3.2 289
	21.1.3 Actions autodétenues	6.3.5 290
	21.1.4 Valeurs mobilières	6.3.6 291
	21.1.5 Conditions d'acquisition	6.3.7 291
	21.1.6 Options ou accords	6.3.8 291
	21.1.7 Historique du capital	6.3.1 289
	21.2 Acte constitutif et statuts	6.2 283
	21.2.1 Objet social	6.2.1 283
	21.2.2 Règlement des organes de gestion et de contrôle	6.2.2 283
	21.2.3 Droits et privilèges des actions	6.2.3 286
	21.2.4 Modifications des droits des actionnaires	6.2.4 287
	21.2.5 Assemblées générales	6.2.5 287
	21.2.6 Éléments de changement de contrôle	6.2.6 287
	21.2.7 Seuils de participation	6.2.7 288
	21.2.8 Conditions imposées par l'acte constitutif et les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	6.2.8 288
22	Contrats importants	N/A
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
24	Documents accessibles au public	8.4 339
25	Informations sur les participations	5.1 - note 32 / 5.3 253 / 259

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	259
Comptes consolidés	5.1	212
Rapport de gestion du conseil d'administration	2. / 3. / 4.	45 / 115 / 185
Attestation du responsable du document de référence	8.1.2	336
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	5.4	278
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.2	256
Honoraires des Commissaires aux comptes	8.3	338

Table de concordance du rapport de gestion du conseil

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	200
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière du Groupe durant l'exercice écoulé	4.2.1	189
Résultats des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité	4.2.1	189
Évolution prévisible et perspectives	4.4.	205
Prises de participation ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France	4.5.2	207
Activités en matière de recherche et de développement	4.5.1	207
Événements importants survenus après la date de la clôture de l'exercice	4.3	204
Délai de paiement des dettes fournisseurs	4.2.2.7	204
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	2.2	83
Politique du Groupe en matière de gestion des risques financiers	2.2.3	92
Exposition du Groupe aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	2.2.3	92
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	94
Déclaration de performance extra-financière	Cahier stratégique / 22 / 3	2 / 83 / 115
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	2.1.1.1 / 2.1.2	46 / 59
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire durant l'exercice	2.1.1.1	46
Rémunération, avantage de toute nature et engagements en faveur des mandataires sociaux	2.1.4	67
Opérations réalisées en 2018 sur les titres par les dirigeants et les mandataires sociaux	4.5.5	208
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale concernant les augmentations de capital	2.1.9	78
Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées et raisons pour lesquelles elles ont été écartées	2.1.8	77
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	2.1.5	76
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	2.1.6	76
Capital et actionnariat		
Renseignements relatifs à la répartition du capital	6.4.1	292
Informations sur les rachats et ventes d'actions propres	6.3.5	290
Participation des salariés au capital social	6.5.2	295
Franchissement de seuils légaux déclarés à la Société	6.4.1	292
Divers		
Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices	4.2.2.6	203
Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices	Annexe 2 chapitre 4	209
Liste des succursales existantes	4.5.3	208
Conventions entre dirigeants et actionnaires de la Société et les Filiales	2.1.7	77

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.

CICE : Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi.

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.

Deal flow : Reprises, créations et/ou extensions

Dettes financières nettes : correspond à la 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.

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 résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions, et après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers.

EBITDAR : *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent* : correspond au résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, loyers, dotations aux amortissements et provisions, et après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers.

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.

FCF ou free cash flow correspond à l'EBITDA diminué des Capex, frais financiers et impôt société

FHP : Fédération de l'Hospitalisation Privée.

Fonds propres d'Exploitation ajustés : représentent les fonds propres consolidés de l'activité Exploitation, augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation liés principalement à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation

Gearing : Ratio de la dette financière nette d'Exploitation sur les fonds propres d'Exploitation ajustés. 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.

Levier 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.

NEU-CP : *Negotiable European Commercial Paper* : titres négociables à court terme, anciennement dénommés billets de trésorerie

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'Epargne Groupe.

PJ : Prix de Journée.

PMP : Pathos Moyen Pondéré. Indicateur global de charges en soins pour la prise en charge des polypathologies 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.

RCF : Revolving Credit Facility : crédit syndiqué fonctionnant par tirages.

ROC : Résultat Opérationnel Courant.

ROCE : *Return On Capital Employed* ou retour sur capitaux investis se mesurant par le rapport suivant : Résultat Opérationnel Courant / Actifs d'Exploitation

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.

TCAM : Taux de Croissance Annuelle Moyen.

Trésorerie nette : Disponibilités et équivalents de trésorerie diminués des concours bancaires courants.

UES : Unité Economique et Sociale.

UGA : Unité de Gériatrie Aiguë. Prend en charge des patients de plus de 75 ans, polypathologiques, 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.



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 : [in](#) [t](#)
Et abonnez-vous à notre chaîne Youtube !