
Présentation des résultats annuels 2018

Avril 2019



Sommaire

1. **LNA SANTÉ, un ADN fort**
2. Résultats annuels 2018 : objectifs atteints
3. GE 2022 : un an après le lancement
4. Perspectives



LNA Santé, soigner et prendre soin

Acteur de **1^{er}** plan

dans la prise en soin
des personnes fragilisées

69

établissements

6 200

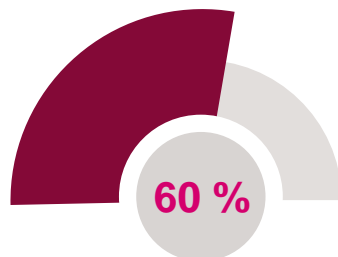
collaborateurs

+ 7 400

Patients/résidents chaque jour

Près de **30 ans**

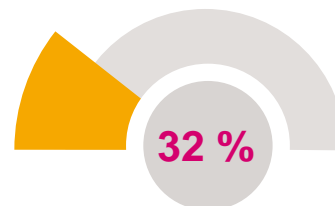
d'expertise et d'innovation
au service des résidents
et patients



EHPAD

EHPAD et MRS

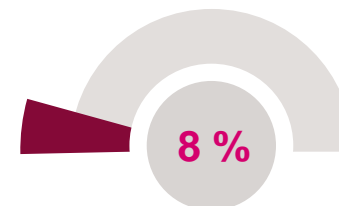
60 %
du CA
en Long Séjour



SSR

Soins de Suite et
Réadaptation / Psychiatrie

40%
du CA
en Moyen Séjour



HAD

Hospitalisation
à Domicile

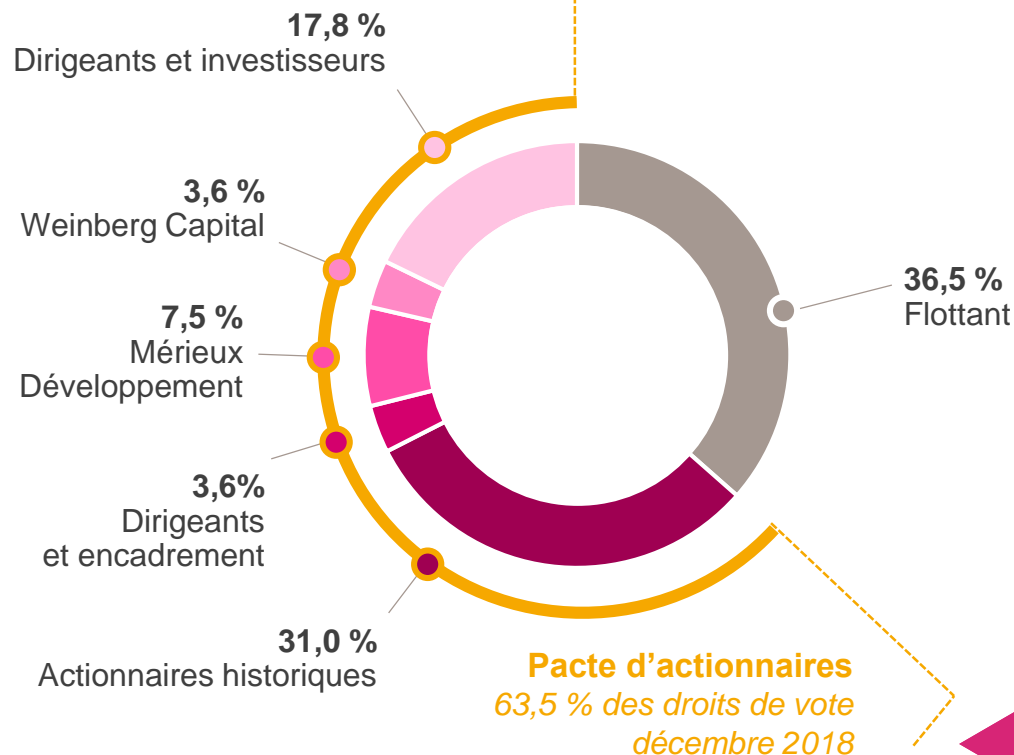
LNA Santé, soigner et prendre soin

Une gouvernance familiale et entrepreneuriale

Un capital familial
gage de stabilité et pérennité

Des dirigeants & managers associés
porteurs des valeurs et acteurs des performances

Des familles industrielles
agissant de concert pour porter la croissance



LNA Santé, soigner et prendre soin

Une mission et des valeurs intangibles au centre du modèle

5 VALEURS FONDAMENTALES PORTEUSES DE SENS

1

LE RESPECT

3

LA
CONFIANCE

5

L'ESPRIT
D'INITIATIVE

2

LE SENS
DU SERVICE

4

L'ENGAGEMENT

► La Mission de LNA Santé

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

► Une volonté concrète de contribuer à l'évolution des politiques de santé

LNA Santé, soigner et prendre soin



GOVERNANCE ET PILOTAGE



Une structure financière **robuste et flexible**

Une démarche **d'innovation continue**



Un modèle clair et efficient



PRISE EN SOINS



Des **services hôteliers** centrés sur l'excellence

Un **management de proximité** avec une organisation à taille humaine et une démarche RSE



Une **expertise médicale et technique** au sein de chaque métier

Des prises en soin tournées vers **l'ambulatoire**



TRANSFORMATION DE L'OFFRE



Des établissements de **grande capacité**

Une **expertise immobilière** au service des métiers



Un passage de lits en « **régime de croisière** » levier de la performance

Un processus **d'intégration modélisé** et rodé








Sommaire

1. LNA SANTÉ, un ADN fort
2. **Résultats annuels 2018 : objectifs atteints**
3. GE 2022 : un an après le lancement
4. Perspectives



2018 : objectifs annuels atteints

 Objectifs 2018	 Réalisé 2018
Croissance organique à 3,5% rehaussée à 4,0%	 + 4,4 %
Marge d'EBITDA en régime de croisière de 12% rehaussée à 12,5%	 > 12,5 %
Levier d'endettement < 2,0	 1,19

Synthèse Financière 2018

Un développement organique renforcé

- Chiffre d'affaires Exploitation : + 5,6%
- Croissance organique en accélération : + 4,4% vs + 4,2 % en 2017

Des marges solides, des résultats en hausse

- Marge d'EBITDA Exploitation de 11,7%, retraitée de la baisse du CICE : 12,0%, + 27 pb
- ROC Exploitation de 43,5 M€ : + 4%, MOC de 9,9% retraitée du CICE : 10,2%, + 12 pb
- RNPG de 21,5 M€ : + 9,5%*

Une structure financière flexible

- Baisse du coût de l'endettement de - 18%, au taux de 2,0%
- Levier Exploitation de 1,19 vs 4,25 autorisé

Des performances résilientes

- Marge brute d'autofinancement Exploitation consolidée à 11,2% du CA
- Sites en croisière : Capex de 2,5% vs 3,0% en 2017, ratio Capex/EBITDA en baisse à 20%

De la croissance embarquée

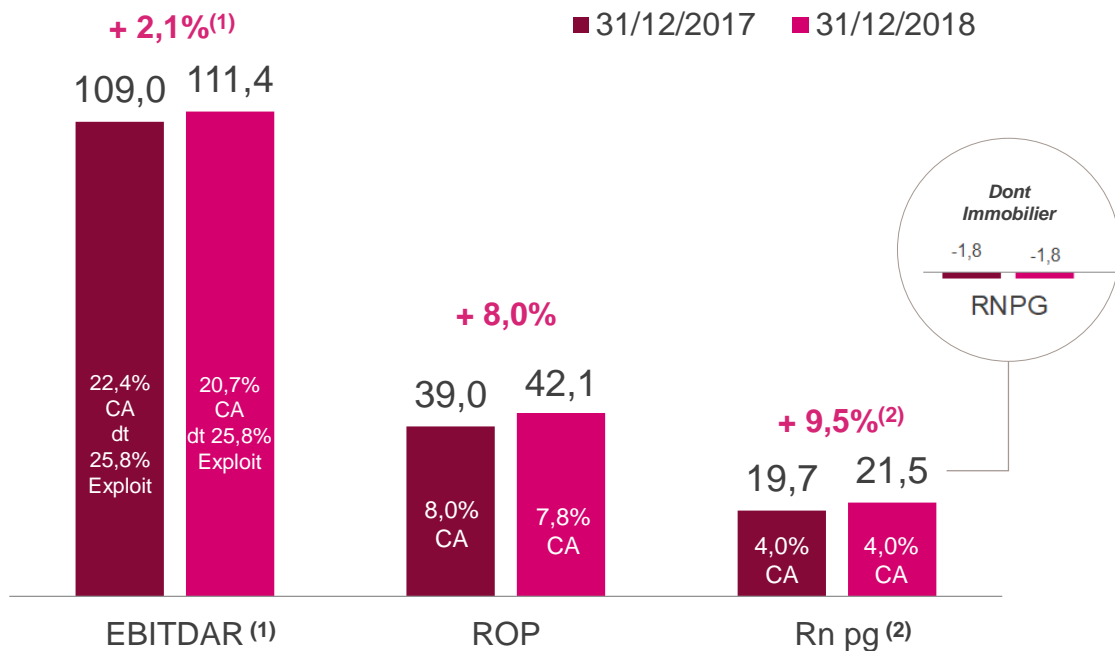
- Parc autorisé de 8 200 lits, 1/4 à mettre en croisière : 2 050 lits, dont 350 passant en RC en 2019

* Retraité en 2017 des produits d'impôts différés non courants

2018, Exploitation + Immobilier en synthèse

Résultat net en hausse de + 9,5%

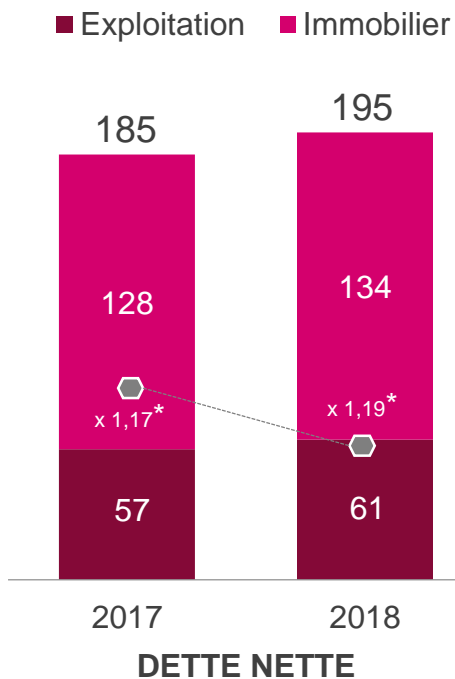
En millions d'€



(1) Le Groupe a fait évoluer sa définition de l'EBITDAR pour y inclure les dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers. L'EBITDAR au 31/12/2018 est ici présenté selon la nouvelle définition. L'EBITDAR publié l'an passé s'élevait à 104,2 M€.

(2) En 2017, retraité du produit d'impôts différés lié à la baisse du taux d'impôt société en France et en Belgique de + 4,5 M€.

Endettement limité



* Levier : Dette nette Expl./Ebitda Expl.

Compte de Résultat 2018 – Exploitation + Immobilier

► Solidité des marges dans un environnement fiscal et tarifaire difficile

En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017	Variation (%)
Chiffre d'Affaires	538,8	486,7	+ 10,7%
Résultat Opérationnel Courant	44,0	43,5	+ 1,0%
Résultat Opérationnel	42,1	39,0	+ 8,0%
Résultat financier net	(6,4)	(7,8)	- 18,3%
Résultat avant impôt	35,7	31,2	+ 14,6%
Charge d'impôt	(13,3)	(6,0)	n/a
Charge d'impôt retraitée ⁽¹⁾	(13,3)	(10,7)	+ 23,7%
Résultat net part du groupe retraité⁽¹⁾	21,5	19,7	+ 9,5%
Marge nette en % du CA	4,0%	4,0%	=

(1) En 2017, impact du produit d'impôt différé non récurrent (4,5 M€) lié à la perspective de baisse du taux d'impôt société en France et en Belgique

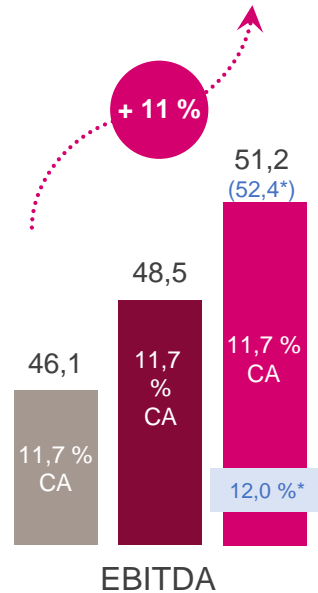
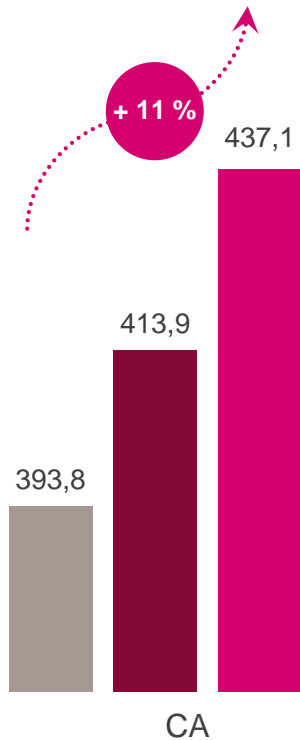
- **ROC** de 44 M€, en croissance de + 1 %
 - ralentie par la contribution immobilière (- 2,8 %) et la baisse du CICE (- 2,9 %),
 - soit un **ROC ajusté en hausse de + 6,7 %**
- **Résultat Opérationnel en hausse de + 8 %**
 - en l'absence de dépréciation immobilière significative
- **Coût financier en baisse de - 18 %** bénéficiant de :
 - la renégociation de l'avenant au crédit syndiqué
 - des actions d'optimisation dans le mix de financement
- **Charge d'impôt** en hausse de 24 % intégrant :
 - l'impact du CICE de 1,9 point sur le taux d'impôt ressortant à 37,2 %
 - les dégrèvements de CVAE non récurrents obtenus en 2017

►► **Résultat Net de 21,5 M€ en croissance forte de + 9,5 %**
Une marge nette robuste de 4,0 % grâce à l'impact combiné du ROP (+ 8 %) et du résultat financier (- 18 %)

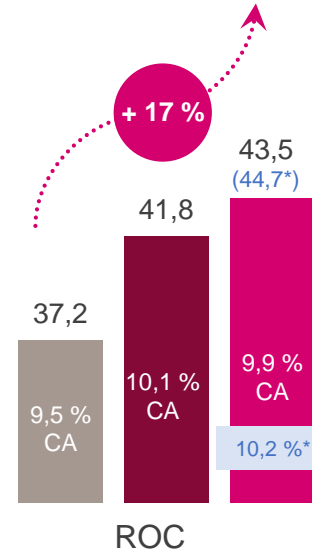
2018, Exploitation en synthèse

► Amélioration de la performance opérationnelle courante depuis 2016

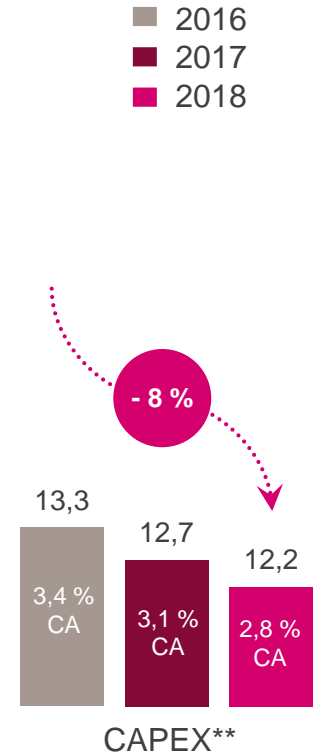
En millions d'€



* EBITDA retraité de la baisse du CICE



* ROC retraité de la baisse du CICE



** Investissements de maintien, hors investissements de développement et actifs immobiliers à céder

Chiffre d'affaires Exploitation

► Une hausse d'activité des secteurs opérationnels

Chiffre d'affaires	31/12/2018		31/12/2017		Variation Totale	Croissance Organique	Répartition de la Croissance Organique	
	Par Activité	En M€	% CA	En M€				% CA
Long Séjour MS	Long Séjour France	232,5	53%	224,2	54%	+ 3,7% +3,5%	+ 3,2% +3,0%	1,7%
	Long Séjour Belgique	27,3	6%	26,9	7%	+ 1,6%	+ 1,6%	0,1%
Moyen Séjour SAN	SSR/PSY	136,7	31%	126,9	31%	+ 7,7% +8,7%	+ 5,1% +6,6%	1,6%
	HAD	38,5	9%	34,3	8%	+ 12,3%	+ 12,3%	1,0%
TOTAL	437,1	100%	413,9	100%	+ 5,6%	+ 4,4%	+ 4,4%	

Effet Prix	Effet Vol.
+ 1,5 %	+ 2,9 %

► Croissance du CA Long Séjour de 3,5 %

- Progression du CA en France de 3,7 %, dont + 3,2 % en organique grâce à un taux d'occupation en croisière proche de 98,5 % en gamme Confort et de 98 % en gamme Élégance
- Lente montée en remplissage des MRS en Belgique, avec une croissance organique de + 1,6 %

► Forte progression du CA Moyen Séjour de 8,7 %

- Croissance globale de 7,7 % en SSR, 12,3 % en HAD dans un contexte tarifaire défavorable,
- Incluant une croissance organique de + 6,6 % répartie entre + 5,1 % en SSR et + 12,3 % en HAD

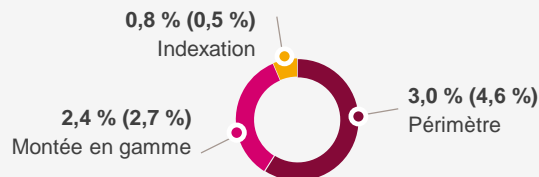
Analyse EBITDA Exploitation

► Du CA à l'EBITDA Exploitation : des charges maîtrisées

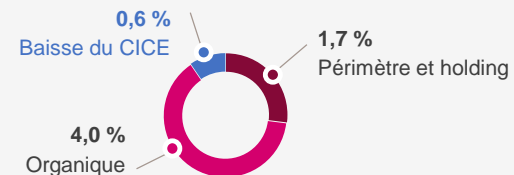
En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017	Var (%)	Retraité baisse CICE
Chiffre d'affaires	437,1	413,9	+ 5,6%	
Achats et charges externes	- 81,9	- 78,8	+ 3,9%	
Charges de personnel	- 230,7	- 217,0	+ 6,3%	+ 5,8%
Impôts et taxes	- 15,2	- 14,0	+ 8,9%	
Autres produits et charges	+ 3,7	+ 2,5	+ 47%	
EBITDAR	113,0	106,7	+ 5,9%	+ 7,1%
Loyers	- 61,8	- 58,2	+ 6,2%	
EBITDA	51,2	48,5	+ 5,5%	+ 8,1%
Marge d'EBITDA en % du CA	11,7%	11,7 %	=	12,0% + 27 pb

- **Maîtrise des charges d'exploitation** dans un contexte de baisse tarifaire en SSR (CA : - 1,3 M€) et de hausse de la fiscalité (CICE réduit de -1 pt à 6,0 % : -1,2 M€)
- **EBITDAR et EBITDA** retraités de la baisse du CICE **progressant** plus vite que le chiffre d'affaires : **+ 7 % à + 8 %**
- **Marge d'EBITDA** en hausse de 27 pb

Variation des loyers (rappel N-1)



Variation des Frais de Personnel



Analyse EBITDA Exploitation

2018, en M€	Exploitation	Retraité baisse du CICE	Holding	Long Séjour France	Long Séjour Belgique	Moyen Séjour France
EBITDA	51,2	52,4	2,3	29,5	1,5	17,9
Marge d'EBITDA	11,7%	12,0%	n/s	12,7%	5,4%	10,2%
Variation de marge 2018-2017	=	+ 27 pb	n/s	- 99 pb	+ 69 pb	+ 23 pb
Nb lits exploités au 31/12/18 <i>Parc en croisière 2018 (% total)</i>	7 258 6 163 (85%)	-	-	4 433 3 982 (90%)	555 555 (100%)	2 270 1 626 (72%)
Marge en croisière	12,53%	12,80%	n/a	13,0%	5,4%	13,2%
Var. marge croisière 2018-2017	=	+ 21 pb	n/a	- 81 pb	+ 69 pb	+ 106 pb

- ▶ Repli de - 99 pb de la marge d'EBITDA du Long Séjour France compte tenu du CICE (- 32 pb) et du profil moins contributif des restructurations en 2018
- ▶ Légère amélioration de la marge en Belgique mais encore loin des standards de LNA Santé
- ▶ Hausse de marge du Moyen Séjour France de 23 pb grâce à la pleine performance des structures à maturité (variation de marge de + 106 pb) qui concernent les SSR et les HAD

Focus régime de croisière

Parc	Régime de Croisière			Autres Etablissements	
	31/12/2018		31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017
	Retraité CICE	Yc baisse du CICE			
Nombre d'établissements / Total	57/68		52/67	11/68	15/67
Nombre de lits	6 163		5 493	1 095	1 594
CA Exploitation	371,8		321,8	63,2	90,5
EBITDA des établissements	46,6		40,5	2,3	6,9
EBITDA / CA	12,8%	12,5%	12,6 %	3,7%	7,7%
Résultat opérationnel courant	41,4		36,8	1,2	5,0
Marge opérationnelle courante / CA	11,4%	11,1%	11,4%	1,8%	5,5%
Capex	9,4		9,8	0,9	1,5
Taux d'effort Capex / EBITDA	20,2%		24,3%	38,9%	21,9%
Free Cash Flow* en % CA	6,5%		6,7%	0,5%	2,8%

▸ Marge d'EBITDA en croisière en hausse de + 21 pb

▸ Marge opérationnelle courante stable à 11,4%

▸ **Potential d'amélioration sur le parc SSR** avec la reconstruction / extension de 5 sites en 2019/2020

▸ **Taux d'effort Capex / EBITDA de 20% en forte baisse**

▸ **FCF* à 6,5% au dessus de guidance GE 2022 (5,5%)**

* EBITDA – Capex – Frais financiers – Impôt Société

►► **Un modèle économique solide et pérenne**

Résultats Exploitation : des marges solides

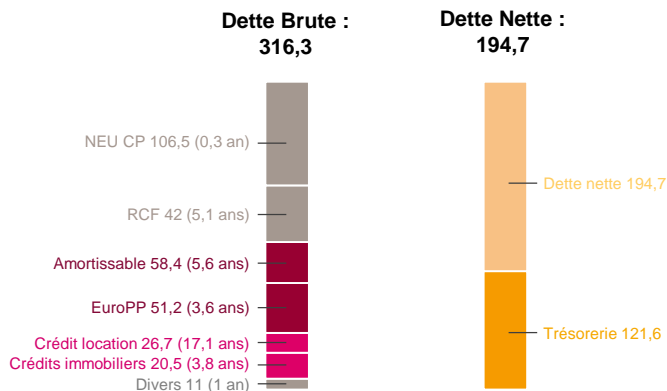
En millions d'euros	31/12/2018	31/12/2017	Variation (%)
Chiffre d'Affaires	437,1	413,9	+ 5,6%
EBITDA	51,2	48,5	+ 5,5%
<i>Marge EBITDA (%)</i>	11,7%	11,7%	=
<i>Marge EBITDA retraitée baisse CICE</i>	12,0%	11,7%	+27 pb
Résultat Opérationnel Courant	43,5	41,8	+ 3,9%
<i>Marge Opérationnelle Courante (%)</i>	9,9%	10,1%	- 16bp
<i>MOC retraitée baisse CICE</i>	10,2%	10,1%	+ 12 pb
Résultat Opérationnel	42,1	38,7	+ 8,9%
Résultat Financier	(4,4)	(5,1)	- 13,5%
Résultat avant impôt	37,7	33,6	+ 12,3%
Impôts	(13,6)	(6,7)	NS
Impôts retraités <i>Hors produits d'impôt différé non courants</i>	(13,6)	(11,4)	+ 18,9%
Taux d'impôt retraité	36,0%	34,0%	+199 pb
Intérêts Minoritaires	(0,8)	(0,9)	- 3,3%
Résultat net part du Groupe	23,3	26,0	- 10,3%
Résultat net part Groupe retraité <i>Hors produits d'impôt différé non courants</i>	23,3	21,5	+ 8,5%
Marge nette part Groupe retraitée (%)	5,3%	5,2%	+ 14bp

- ▶ ROC en croissance de 3,9 % avec **une marge opérationnelle courante de 10,2% en hausse de + 12 pb**
- ▶ **Éléments non courants en ROP constitués :**
 - de **coûts de départs** de 3 SSR pour -1,0 M€ (amortissements, loyers en double, coûts sociaux)
 - d'ajustements de valeur d'actif incorporel et des **honoraires de développement**
- ▶ Hausse du ROP de + 8,9% et **baisse du coût de l'endettement de - 13,5%**

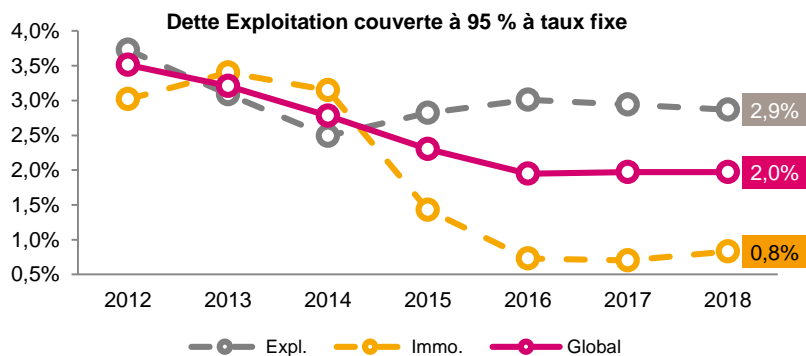
▶ **Progression du RNPG retraité de + 8,5%**

Structure Financière Optimisée

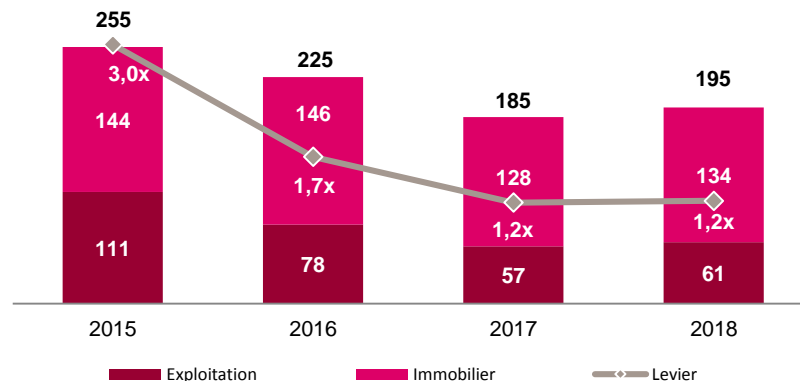
Structure de la dette et maturité



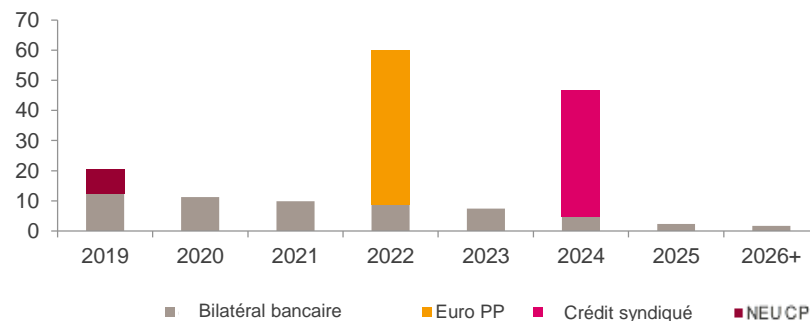
Coût de l'endettement



Dette nette consolidée



Échéancier de la dette financière d'exploitation*



* Dette immobilière : maturité à court terme en lien avec l'externalisation des actifs immobiliers⁴

Focus IFRS16

Rappel méthodologique

PRINCIPAUX CHANGEMENTS INDUITS PAR LA NORME

IFRS 16 supprime la distinction entre location simple et location financement d'IAS 17

Activation des contrats de location, sauf ceux non significatifs (< 5 K\$) ou de courte durée (<12 M\$)

Impact estimé et neutralisé dans le calcul du Levier / Gearing

- ▶ Marges LNA fortement reluées du fait de son modèle *asset-light*
 - ▶ EBITDA Exploitation 2019 : augmentation de + 55 / 60 M€
 - ▶ ROC Exploitation 2019 : + 10 M€, soit > 200 pb de MOC
- ▶ Dettes Exploitation à l'ouverture du 1/1/2019 : augmentation de 450 / 500 M€

CBI Siège, 1 immeuble belge et des CB véhicules

↑
AVANT



↓
APRÈS

Activation de tous ses immeubles

Impacts sur les états financiers

Compte de résultat

Loyers	↓	
EBITDA	↑	
Amortissements	↑	
Résultat Opérationnel Courant	↑	
Charges d'intérêt	↑	
Coût de l'endettement financier	↑	
RAVI = mais	En début de contrat ↓	Puis en fin de contrat ↑

►► Relation des marges opérationnelles

Tableau des flux

Trésorerie à l'ouverture
↑ OPÉRATIONS D'ACTIVITÉS
↑ Marge brute d'autofinancement retraitée (<i>extourne des loyers</i>)
= Variation du besoin en fonds de roulement y compris décaissement IS
= OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT
↓ OPÉRATIONS DE FINANCEMENT
Variation des emprunts bancaires
Variation des dettes désintermédiées
↓ Variation des dettes financières diverses (<i>part de remboursement de la dette dans le paiement des loyers</i>)
↓ Coût financier payé (<i>part des frais financiers dans le paiement des loyers</i>)
Autres variations
= Trésorerie à la clôture
= Variation de trésorerie

►► Aucun impact sur la trésorerie

IFRS16



Avantages

Impact de la Norme IFRS16 dans son ensemble

- ▶ Pas d'effet cash ni fiscal de la norme
- ▶ **Comparaison facilitée** de la performance OpCo entre acteurs (clarification des modes de détention hybrides)
- ▶ Hypothèses de durée de vie des actifs immobiliers instructives (raisonnement en terme d'usage/pérennité)
- ▶ Marge de manœuvre dans le choix des options comptables



Inconvénients

Impact pour LNA Santé du choix de la méthode rétrospective modifiée

- ▶ **Relation des marges d'EBITDA et Opérationnelle (MOC > 200 pb)**
- ▶ Impact sur le résultat avant impôt limité
- ▶ Inversion de l'impact en résultat rapide (après 2020) hors impact des développements à venir
- ▶ **Neutralisation** des impacts IFRS16 **sur les ratios de crédit** (permanence de méthode de covenant)
- ▶ **IT dimensionné** (ERP SAP) pour le traitement de 3 000 contrats

- ▶ Nouveau traitement dans les comptes consolidés
 - ▶ Majoration de l'actif et du passif au bilan
 - ▶ Informations détaillées à fournir (quantitatives et qualitatives) dans les annexes financières
 - ▶ Choix des paramètres assez ouvert d'un émetteur à l'autre influant sur les impacts (pratique de place ?)
 - ▶ **Impact sur les indicateurs** de performance (marge, ROCE) et d'évaluation (multiple de résultat)
-
- ▶ Reclassement des engagements hors bilan au passif (450 à 500 M€)

Sommaire

1. LNA SANTÉ, un ADN fort
2. Résultats annuels 2018 : objectifs atteints
3. **GE 2022 : un an après le lancement**
4. Perspectives



Grandir Ensemble 2022 : une ambition

**Être le 1^{er} acteur indépendant
transformateur de l'offre de santé**



Grandir ensemble 2022
Notre projet, notre cap



LNA Santé 2022

Être le 1^{er} acteur indépendant transformateur de l'offre de santé

- 🍃 **10 850 patients/résidents accompagnés chaque jour** dans une centaine d'établissements
- 🍃 **Un opérateur ancré** dans ses territoires (cible de 1 000 lits par région), impliqué dans la transformation de l'offre de soin
- 🍃 **Un acteur engagé** dans la recherche médicale et les études cliniques
- 🍃 **Un acteur de référence** sur les sites de notation avec une plateforme digitale clients patients - familles simple d'usage
- 🍃 **Un modèle économique** enrichi des référentiels et SI métiers 100% déployés, avec une taille critique et une performance nominale de chaque activité
- 🍃 **Un employeur reconnu** pour son professionnalisme, sa culture d'entreprise son engagement dans les territoires et sa démarche RSE



Grandir Ensemble 2022 : les axes stratégiques



Renforcer l'attractivité de l'entreprise et la fidélisation des équipes en s'appuyant notamment sur la politique RSE



Améliorer le pilotage et la dynamique managériale pour faire face avec agilité aux défis économiques du secteur de la santé



Améliorer l'expérience client et innover dans les offres de services médicales



Renforcer les implantations et les synergies inter-établissements dans les territoires



Renforcer la notoriété du groupe en tant qu'acteur reconnu de transformation du secteur de la santé



Fiabiliser et améliorer les systèmes d'information au service des métiers et parcours clients





Axe 1

Renforcer l'attractivité de l'entreprise
et la fidélisation des équipes en s'appuyant notamment sur la politique RSE

Des actions fédératrices

- ▶ Lancement de Grandir Ensemble 2022 sur tous les territoires
- ▶ Un plan d'actions fédérateur autour d'initiatives locales ou *corporate*
- ▶ 1^{er} trophée GE 2022 pour :
 - ▶ **Valoriser** l'investissement des équipes
 - ▶ **Donner de la visibilité** aux actions
 - ▶ **Encourager** de nouveaux projets



JURY 1^{ER} TROPHÉE GE 2022



Flavie Lorre
Responsable de la Business Intelligence Sanofi
Membre du Conseil d'Administration LNA Santé



Jean-Paul Siret
PDG et fondateur du groupe LNA Santé



Chantal Boudet
Responsable mission santé du futur – Agence régionale de Santé Pays de la Loire



Claude Evin
Ancien ministre des Affaires sociales
Avocat



Marie-Laure Lévêque
Directrice Pôle Prospective Stratégie et Marketing LNA Santé



Benoît Péricard
Directeur secteur santé KPMG

Une perception du Groupe en amélioration régulière

**LNA Santé est une entreprise
où il fait bon travailler**

 **3,7/5 (décembre 2018)**

 **3,33/5 (décembre 2017)**

moyenne des managers 4/5
moyenne des non managers 3,34/5

**Je recommanderais à un(e) ami(e) de venir
travailler chez LNA Santé**

 **3,7/5**

Sondage opéré auprès de plus de 1 150 collaborateurs par Bosen Project

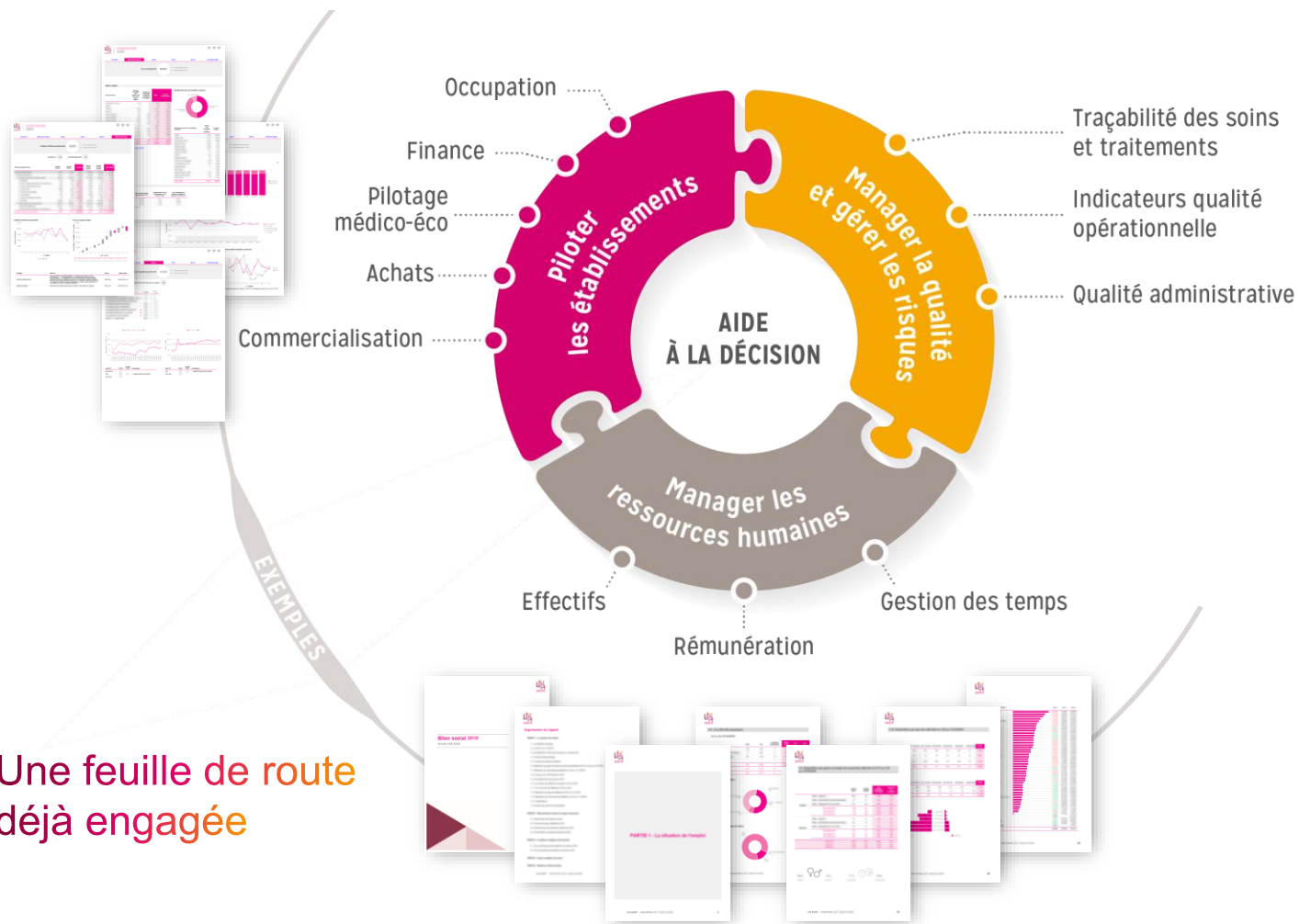




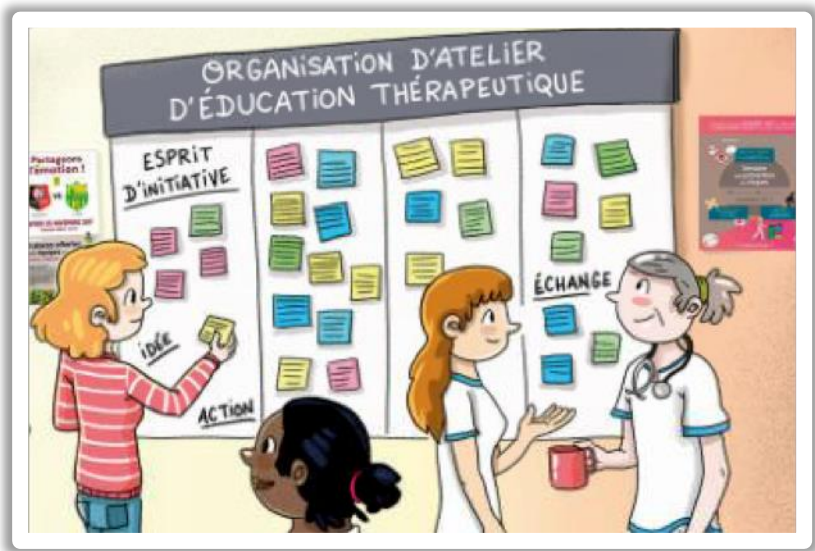
Axe 2

Améliorer le pilotage et la dynamique managériale
pour faire face avec agilité aux défis économiques du secteur de la santé

La Business Intelligence au service de l'excellence opérationnelle



Agilité managériale et pilotage de proximité



À fin 2018



19 établissements
utilisent le management visuel

Horizon 2019



20 établissements
à déployer



Axe 3

Améliorer l'expérience client et innover
dans les offres de services médicales

Des innovations concrètes

► Mise en place d'une offre de soins palliatifs

- Une démarche collaborative



► Une expertise à partager

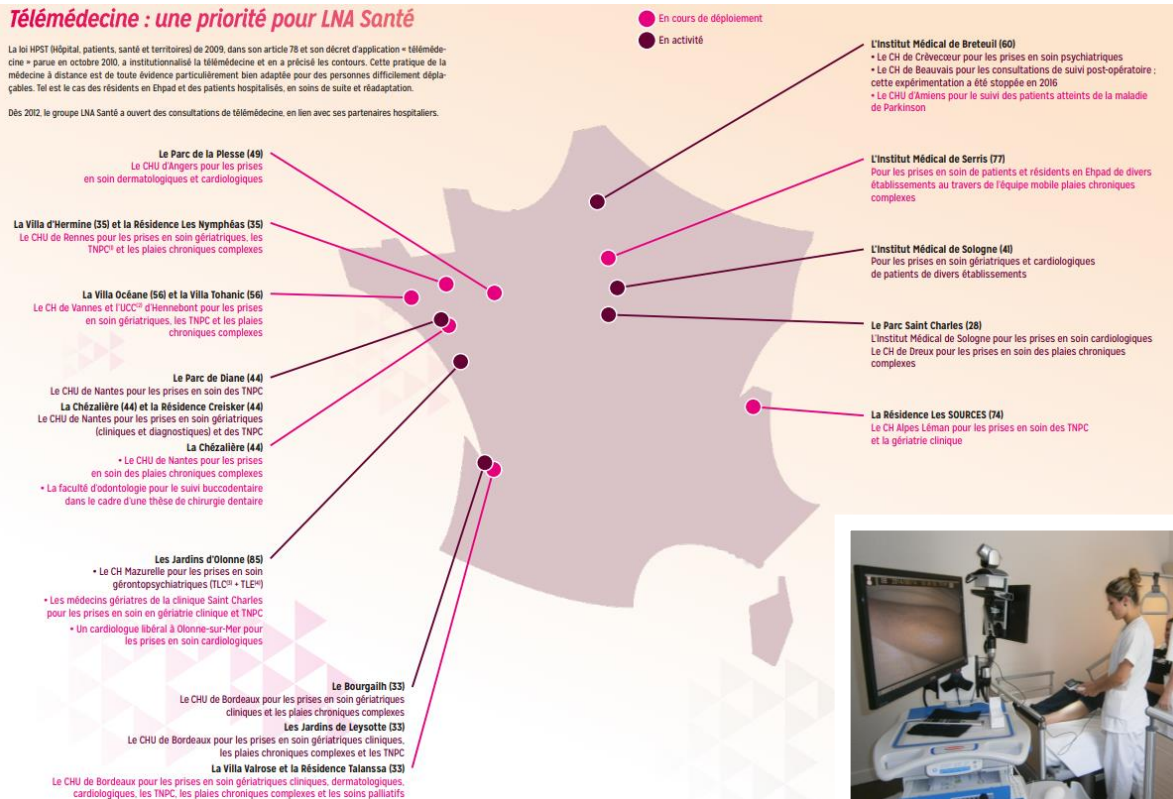
L'innovation au service de l'expertise médicale

► La télémédecine : un usage plébiscité par les patients/résidents, médecins et famille

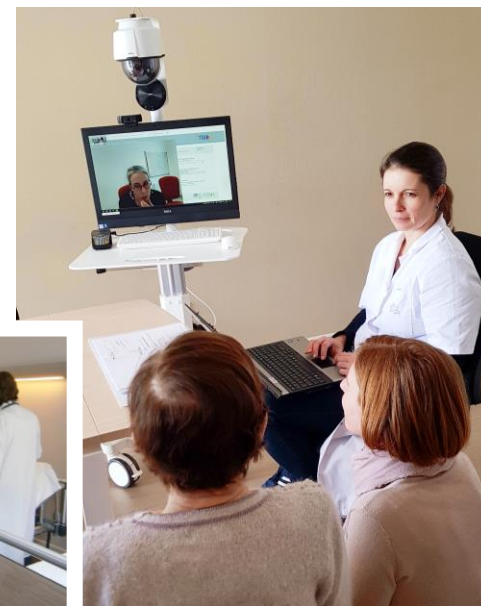
Télémédecine : une priorité pour LNA Santé

La loi HPST (Hôpital, patients, santé et territoires) de 2009, dans son article 78 et son décret d'application « télémédecine » parue en octobre 2010, a institutionnalisé la télémédecine et 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 réadaptation.

Dès 2012, le groupe LNA Santé a ouvert des consultations de télémédecine, en lien avec ses partenaires hospitaliers.



Rassure, simplifie...
valeur ajoutée médicale



Mise en place d'un pôle de Recherche Clinique et Programmes Thérapeutiques



Une double finalité

1

Accompagner émergence et réalisation d'études cliniques

Simplifier le volet administratif

2

Apporter l'expertise dans la conception de programmes thérapeutiques

Ouvrir des champs de recherche moins explorés

Un approche complète

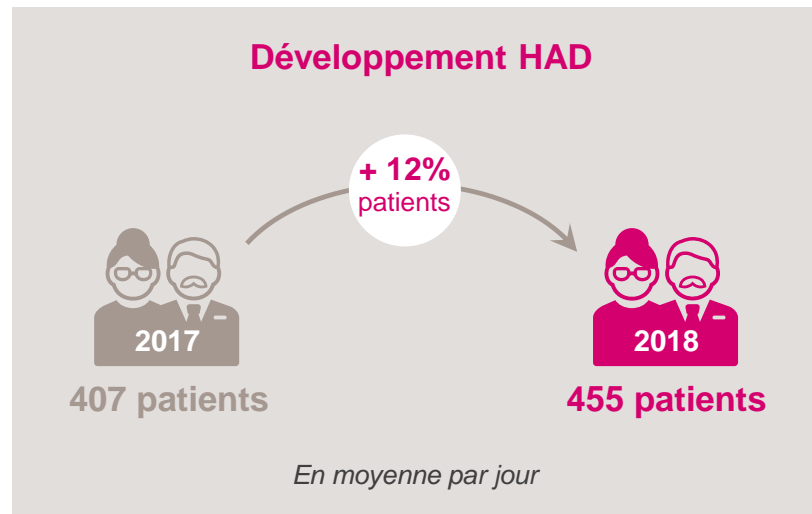
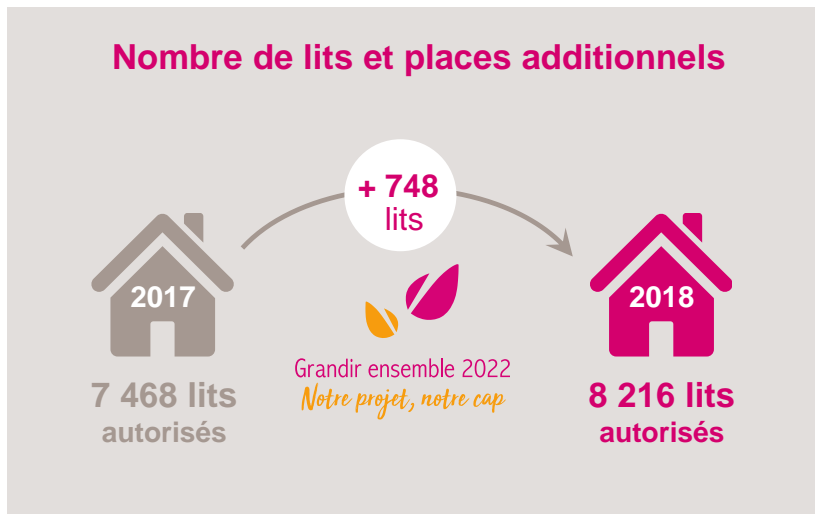




Axe 4

**Renforcer les implantations et les synergies
inter-établissements dans les territoires**

Un développement continu



- ▶ Reprise d'établissements associatifs et publics : 4 en 2018 dont un pôle de santé MS / SAN
- ▶ 10 départements contre 9 départements fin 2017 avec une offre Médico-Sociale et Sanitaire

Des synergies inter-établissements

- ▶ Appel à projets d'EHPAD hors les murs « gagné »
- ▶ Astreintes d'infirmières de nuit partagées
- ▶ Trophée culinaire inter-établissements

TROPHÉE CULINAIRE INTER-ÉTABLISSEMENTS

- ▶ 7 établissements de la région PACA mobilisant résidents et professionnels





Axe 5

Renforcer la notoriété du Groupe
en tant qu'acteur reconnu de transformation du secteur de la santé

Une capacité à transformer une offre sur un territoire

- ▶ Une opération majeure en cours avec le Grand Hôpital de l'Est Francilien et la Fondation La Renaissance Sanitaire



Création d'un pôle MS/SAN

440 lits et places
dont 330 unités LNA



Plateaux techniques



Piscine

Contribuer activement aux orientations

- ▶ Contribution à la future loi Autonomie et Grand Age (rapport Libault)
 - ▶ 12 propositions concrètes LNA Santé pour faire évoluer les Ehpad
 - ▶ Participation aux ateliers de travail



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



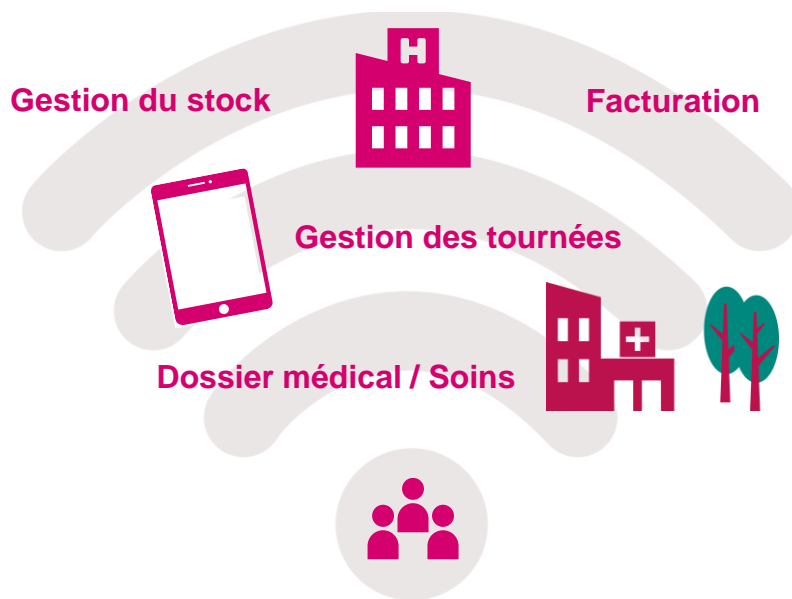


Axe 6

Fiabiliser et améliorer les systèmes d'information
au service des métiers et parcours clients

L'innovation digitale au service des patients, du personnel et des familles

► Digitalisation des données métiers et patients

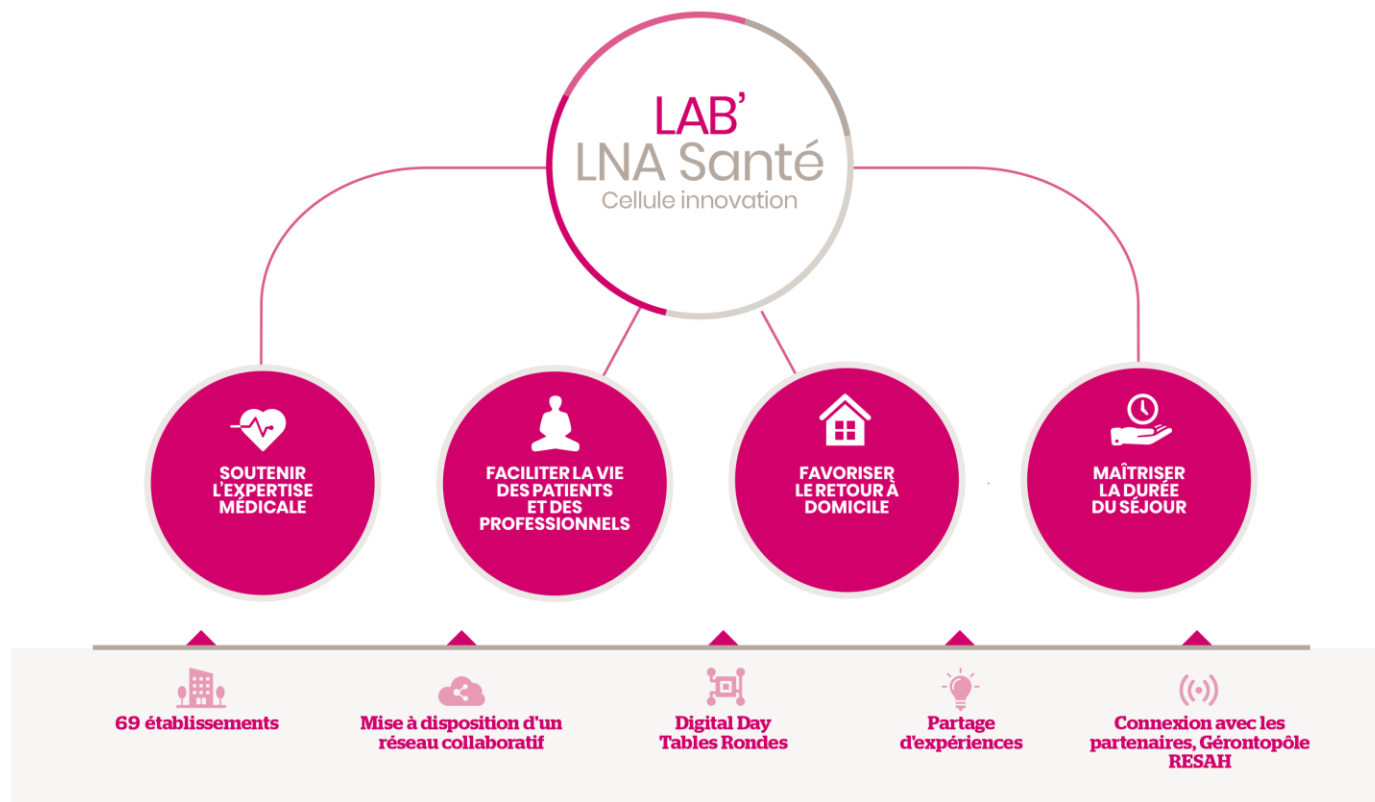


SI HAD HAD VAL DE LOIRE



► Déploiement effectif sur 6 de nos 7 HAD

L'innovation digitale au service des patients, du personnel et des familles



Ubiquid

Ubiquid, la solution pour la gestion du linge des résidents en Ehpad



NaturalPad

Natural Pad, le jeu vidéo au service de la santé

Avis clients

★★★★★

Ehpad Advisor, l'outil de mesure de la satisfaction des résidents et de leur famille

Sommaire

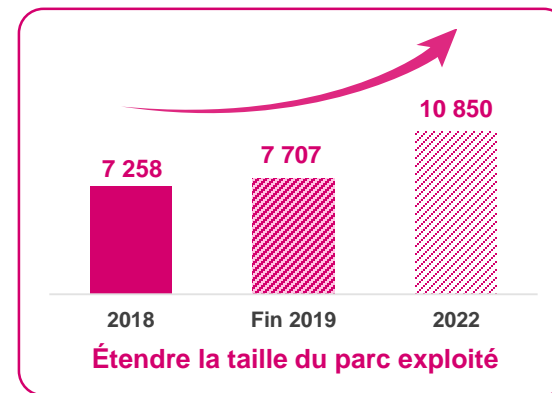
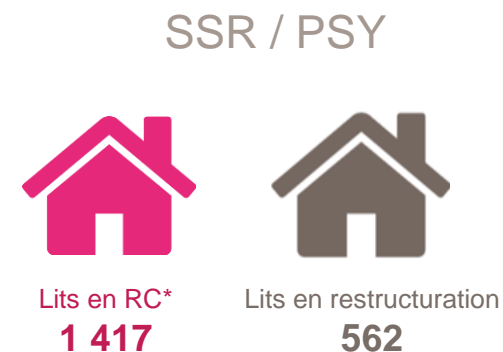
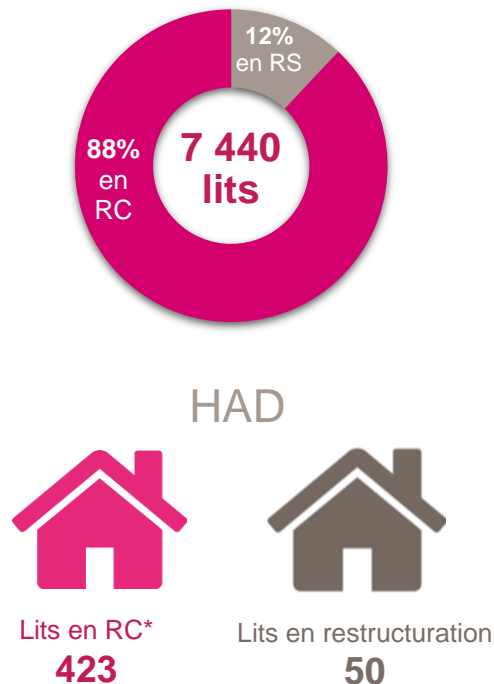
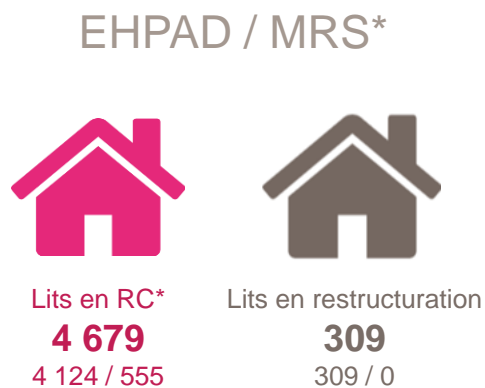
1. LNA SANTÉ, un ADN fort
2. Résultats annuels 2018 : objectifs atteints
3. GE 2022 : un an après le lancement
4. **Perspectives**



Un parc de 69 établissements dont la transformation se poursuit

au 31 mars 2019

6 519 lits en croisière :
+ 356 lits vs 2018



►► Une trajectoire de croissance organique maîtrisée

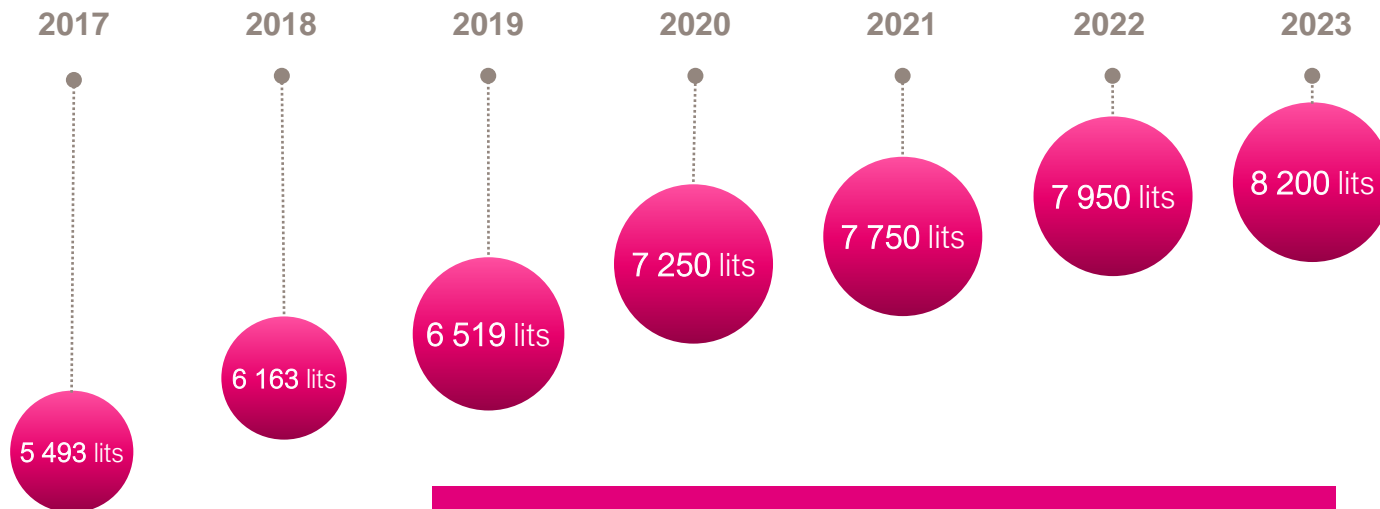
* RC : Régime de Croisière

* MRS : Maison de Repos et de Soins

Une croissance déjà embarquée

► Transformation du parc existant* en « régime de croisière »

hors nouveaux projets de développements



* 8 200 lits sous autorisations



Parc en croisière

+ 2 000 lits à maturité entre 2018 et 2023

Croissance maîtrisée

2019

- ▶ Une **croissance organique > 3,5 %**
- ▶ Un **EBITDA** des sites en régime de **croisière de 12 % du CA**
- ▶ **Des acquisitions ciblées** répondant aux enjeux de l'offre de santé territoriale
- ▶ Un **réservoir de 1 700* lits** en préparation vers le régime de croisière
- ▶ Une politique de distribution progressive et en croissance
- ▶ **Free Cash Flow > 5%** du CA Exploitation

** 2 050 lits au 31/12/2018*

1 700 lits au 31/03/2019, dont 920 lits à mettre en croisière et 780 lits à installer



Un plan stratégique en marche

Objectifs financiers LNA 2022

- ▶ **Etre le 1^{er} acteur indépendant transformateur de l'offre de santé**
 - ▶ **Parc de 10 850 lits**, avec une proportion du réseau **à maturité > 80% fin 2022**
 - ▶ **Activité d'Exploitation** de 625 M€ en hausse de **+ 50%**
 - ▶ Croissance **organique** annuelle **de 3,5% à 4,5%**
 - ▶ **Marge nette > 5% du CA** Exploitation en 2022
 - ▶ Croissance moyenne annuelle > 10% du BNPA 2017 - 2022*
 - ▶ **Free Cash Flow > 5%** du CA Exploitation
 - ▶ Dynamique de distribution avec un taux progressif et supérieur à 15%

* base 2017 retraitée des produits d'impôts exceptionnels non reconductibles pour 4,5 M€



Merci



Annexes

Intensifier la trajectoire de croissance

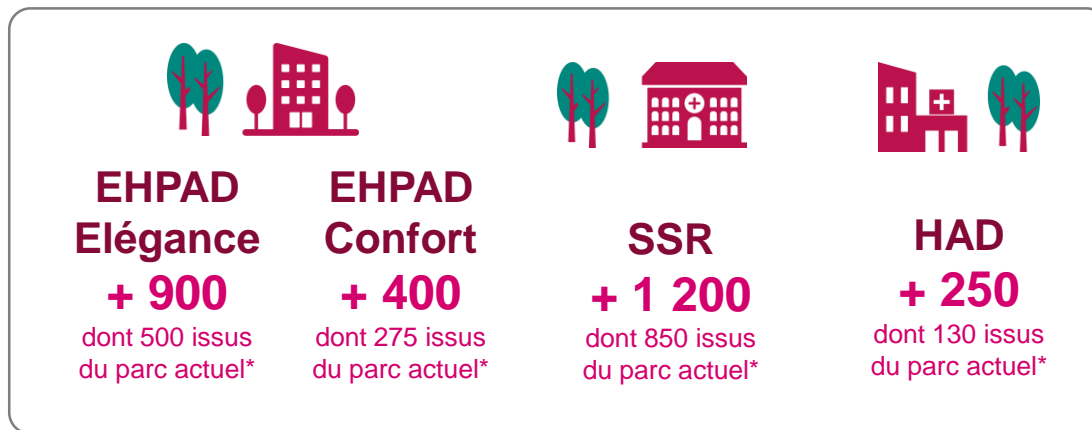
► Délivrer la performance par la transformation du parc

- Activer le potentiel de marge sur 2018 - 2022

6 163 lits



2018



8 913 lits



2022

- soit **2 750 lits** supplémentaires en RC** dont 60% d'ores et déjà issus de la transformation du parc existant*.
- Rythme de passage en croisière : moyenne annuelle **supérieure à 500 lits**

* y compris Deal Flow ** RC : régime de croisière

Structure de la dette optimisée

Taux de référence	31/12/2018		31/12/2017	
Moyenne Euribor 3 mois (12 mois glissants)	-0,32%		-0,33%	
Midswap 5 ans	0,20%		0,31%	
Dette Groupe	31/12/2018		31/12/2017	
1- Coût de la dette	2,0%		2,0%	
2- Part désintermédiée*	SFAF 04/19	31/12/2018	SFAF 03/2018	31/12/2017
	63%	54%	62%	53%
3- Part à taux fixe et taux variable couvert	79%		63%	
Dette Exploitation	31/12/2018		31/12/2017	
4- Part de la dette Exploitation / Dette consolidée	31%		31%	
5- Coût de la dette brute	2,9%		2,9%	
6- Part à taux fixe et à taux variable couvert	95%		84%	
7- Maturité de la dette Exploitation	4,5 ans		4,0 ans	
8- Frais financiers Exploitation / EBITDA Exploitation	9%		9%	
Résultat Opérationnel	31/12/2018		31/12/2017	
9- Gearing Exploitation**	x 0,24		x 0,25	
10- Levier (dette nette Exploitation / EBITDA Exploitation)	x 1,19		x 1,17	
Trésorerie et crédits disponibles	31/12/2018		31/12/2017	
11- Trésorerie nette Exploitation	115,9		157,1	

* Part désintermédiée au 04/04/2019 : montant provisionnel

** Dette nette financière d'Exploitation / capitaux propres et impôts différés passifs d'Exploitation

Structure de financement

▶ RCF de 200,0 M€ à 5 ans + 1 (échéance 01/24)

- ▶ Objet : remplacer des lignes bancaires bilatérales peu liquides et servir de *back up au* programme de NEU CP (ex. BT)
- ▶ Actifs financés : autorisations d'exploiter en phase de restructuration et ensembles immobiliers portés avant la définition et la réalisation de travaux

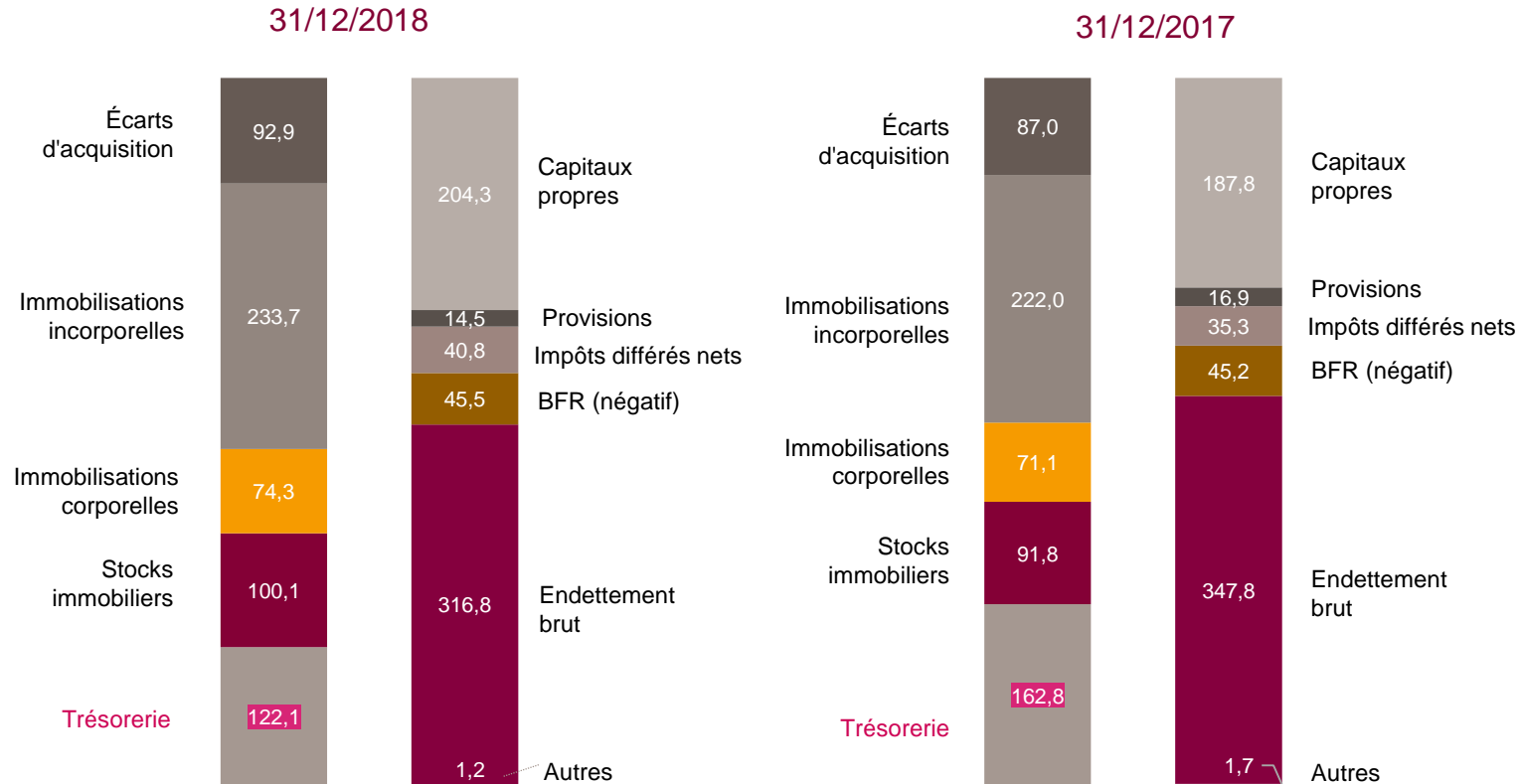
▶ Programme de NEU CP de 120,0 M€

- ▶ Objet : financer les crédits portages ainsi que des lignes bancaires bilatérales peu liquides
- ▶ Actifs financés : encours de travaux et actifs immobiliers prêts à la cession

▶ Euro PP de 51,2 M€ à 7 ans (échéance 07/22)

- ▶ Objet : couvrir des besoins de crédit moyen long terme en secteur Exploitation
- ▶ Actifs financés : autorisations d'exploiter à l'issue de la phase de restructuration des établissements

Bilan Exploitation + Immobilier



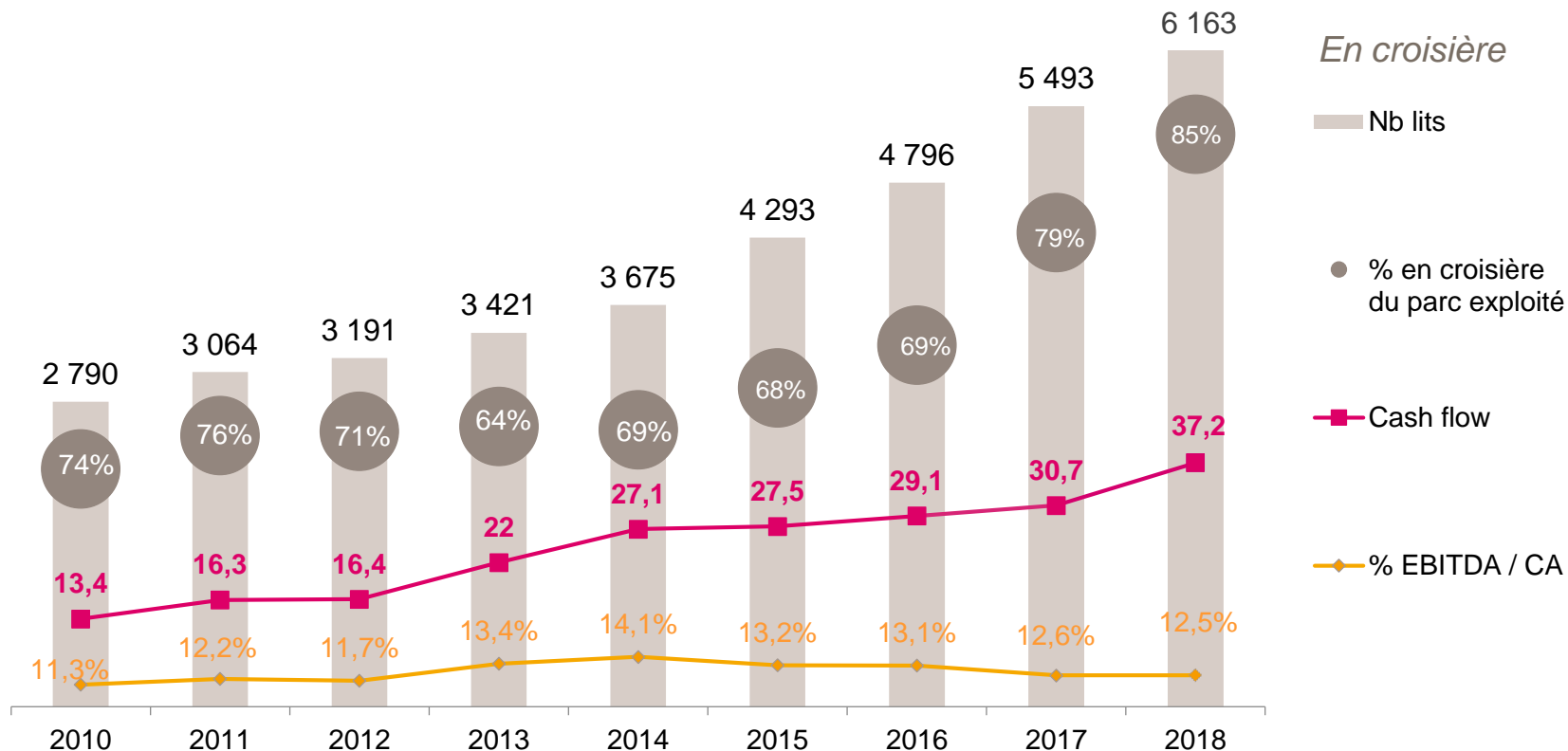
TFT simplifié et trésorerie

En millions d'euros		31/12/2018	31/12/2017	Variation en valeur
Trésorerie à l'ouverture N-1		162,3	102,6	+ 59,7
OPERATIONS D'ACTIVITES		48,0	60,8	- 12,8
Marge Brute d'autofinancement retraitée ⁽¹⁾	(1)	50,7	50,7	=
<i>Dont exploitation</i>		<i>49,1</i>	<i>49,0</i>	<i>+ 0,1</i>
Variation du BFR	(1)	17,0	16,9	+ 0,1
Décaissement IS	(2)	(19,7)	(6,8)	- 12,9
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT		(43,1)	(9,6)	- 33,5
Investissements de développement		(33,2)	(3,6)	- 29,6
Investissements de maintien	(3)	(9,6)	(7,4)	- 2,2
Autres variations		(0,4)	1,3	- 1,7
OPERATIONS DE FINANCEMENT		(45,6)	8,6	- 54,2
Dividendes versés	(4)	(3,8)	(2,9)	- 0,9
Emission d'emprunts désintermédiés		38,7	67,0	- 28,3
Emission d'emprunts bancaires		50,6	22,2	28,4
Remboursement des emprunts désintermédiés		(52,2)	(29,0)	-23,2
Remboursement des emprunts bancaires		(71,7)	(40,5)	-31,2
Coût financier net payé	(5)	(5,9)	(6,7)	+0,8
Autres		(1,3)	(1,5)	+0,2
Trésorerie à la clôture au 31/12/N		(6) 121,6	162,3	- 40,7
<i>Dont Exploitation</i>		<i>115,9</i>	<i>157,1</i>	
(1) Marge Brute d'autofinancement retraitée*	(1)	50,7	49,8	+0,9

- ▶ (1) Cash-flows stables yc variation du BFR, et en hausse une fois retraités les dégrèvements fiscaux 2017
- ▶ (2) Hausse de -12,9 M€ de la charge d'IS décaissée du fait des acomptes 2018 basés sur un résultat fiscal en en forte augmentation
- ▶ (3) Investissements de maintien Exploitation de -12,2 M€ en ajoutant les travaux d'exploitation classés en BFR soit 2,78% du CA
- ▶ (4) Hausse des distributions externes de LNA Santé à 3,1 M€ vs 2,3 en 2017 et 1,4 en 2016
- ▶ (5) Baisse des charges financières décaissées à -5,9 M€
- ▶ (6) Trésorerie de 122 M€ avec capacité de tirage complémentaire de 77 M€

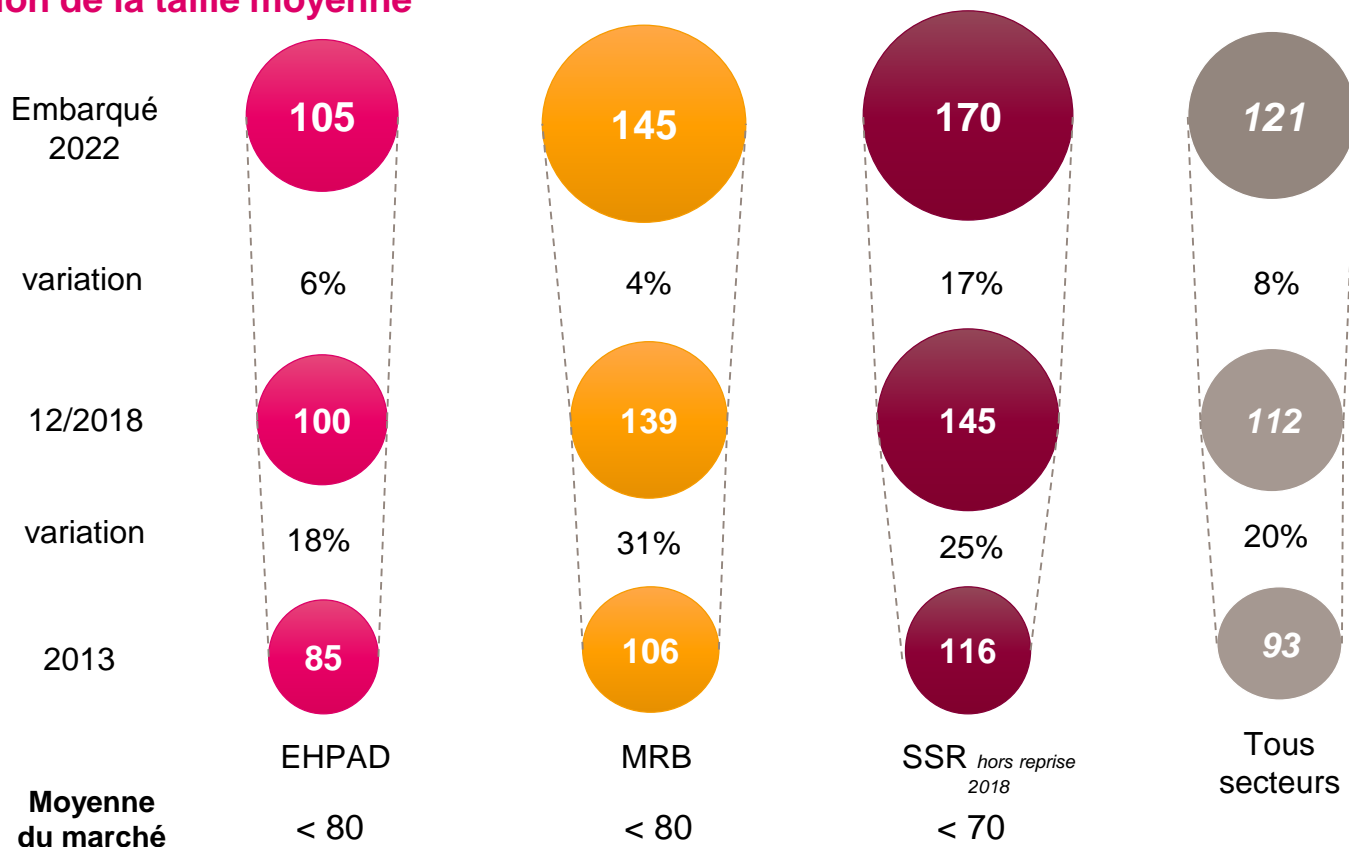
* Retraité des effets dégrèvements TVA

Performance solide et continue du parc à maturité



Des tailles de sites synonyme de qualité et d'efficience

Évolution de la taille moyenne



Un choix majeur d'économie d'échelle et de taille critique

Annexes IFRS16

Impacts sur les états financiers

► Présentation au bilan

ACTIF	
	Total
Actifs non courants	
Ecarts d'acquisition	
Immobilisations incorporelles	
Immobilisations corporelles	
Immobilisations financières	
Droits d'utilisation des contrats de location	
Impôts différés actifs	
Actifs courants	
Stocks et en-cours	
Clients et comptes rattachés	
Autres créances et comptes de régularisation	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	
TOTAL ACTIF	

PASSIF	
	Total
Capitaux propres totaux	
Passifs non courants	
Engagements de retraite et avant. assimilés	
Provisions pour risques non courants	
Impôts différés passifs	
Emprunts et dettes fi. non courants	
Dettes non courantes dues au titre des contrats de location	
Autres éléments non courants	
Passifs courants	
Provisions pour risques courants	
Dettes fournisseurs et avances reçues	
Emprunts et dettes financières courants	
Dettes courantes dues au titre des contrats de location	
Autres dettes et comptes de régul.	
Compte de liaison	
TOTAL PASSIF	

À la date de première application

Glossaire

Glossaire

BNPA

- Bénéfice Net Par Action

CAPEX

- Investissements de maintien, hors investissements de développement de nouvelles activités et d'actifs immobiliers à céder

CICE

- Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi

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.

Deal flow

- Reprises, créations et/ou extensions

Dettes financières nettes

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

Dettes financières nettes d'Exploitation

- Représente la dette financière brute d'Exploitation diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des fonds propres apportés à l'activité immobilière

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization)

- 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, Depreciations and Amortization and Rents)

- Résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, loyers, dotations aux amortissements et provisions, et après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers

Glossaire

EHPAD

- Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

Établissements en régime de croisière

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

Établissements en restructuration ou en phase d'ouverture

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

FCF ou Free Cash Flow

- EBITDA diminué des Capex, frais financiers et impôt société

Gearing Exploitation

- Ratio de la Dette Financière Nette d'Exploitation sur Les Fonds Propres d'Exploitation ajustés. 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.

HAD

- Hospitalisation A Domicile

Levier financier, Levier d'endettement Exploitation

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

Marge Brute d'Autofinancement (MBA)

- 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.

MRB

- Maison de repos en Belgique, équivalent des EHPAD en Belgique

MRPA

- Maison de Repos pour Personnes Agées, équivalent des EHPAD en Belgique

MRS

- Maison de Repos et de Soins, équivalent des EHPAD en Belgique

Glossaire

NEU-CP

- *Negotiable European Commercial Paper* : titres négociables à court terme, anciennement dénommés billets de trésorerie

PUI

- Pharmacie à Usage Intérieur

Régime de Croisière, RC

- Voir « établissements en Régime de Croisière »

Reprise en cours d'exercice

- Établissements qui n'étaient pas présents au 1^{er} Janvier N
- Créations ouvertes en cours d'exercice

Restructuration

- Voir « établissements en restructuration ou en phase d'ouverture »

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

ROP

- Résultat Opérationnel

RSE

- Responsabilité Sociétale des Entreprises

SI

- Système d'information

SSR

- Soins de Suite et Réadaptation

TCAM

- Taux de Croissance Annuel Moyen