
Présentation financière

Septembre 2018



Résultats semestriels 2018 & Plan stratégique Grandir Ensemble 2022

13 septembre 2018

Sommaire

1. **LNA SANTÉ, un ADN fort**
2. Résultats semestriels 2018
3. GE 2022, de nouvelles ambitions
4. Des défis à relever
5. Poursuivre la trajectoire de croissance
6. Des leviers disponibles et activés
7. LNA Santé 2022

LNA SANTÉ, SOIGNER ET PRENDRE SOIN

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

dans la prise en charge
des personnes fragilisées

68

établissements

6 000

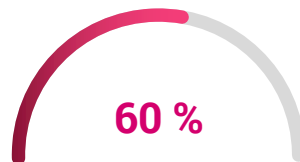
collaborateurs

7 200

lits exploités

+ de 25 ans

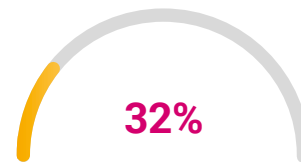
d'expertise et d'innovation
au service des résidents
et patients



EHPAD

EHPAD et MRS

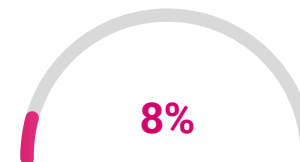
60% du CA
en Long Séjour



SSR

Soins de Suite et
Réadaptation / Psychiatrie

40% du CA
en Moyen Séjour

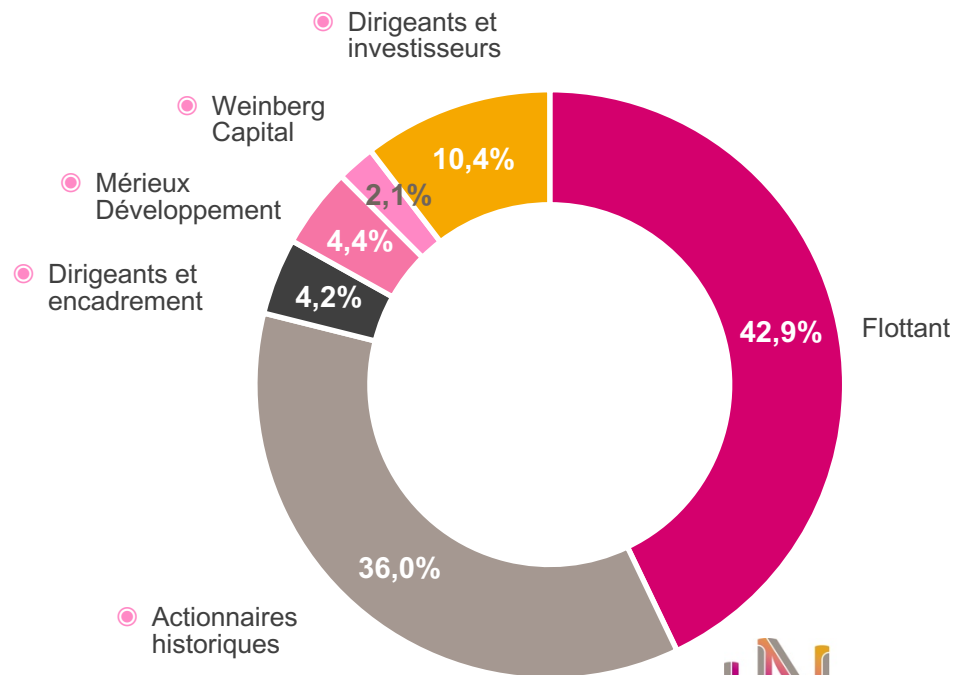
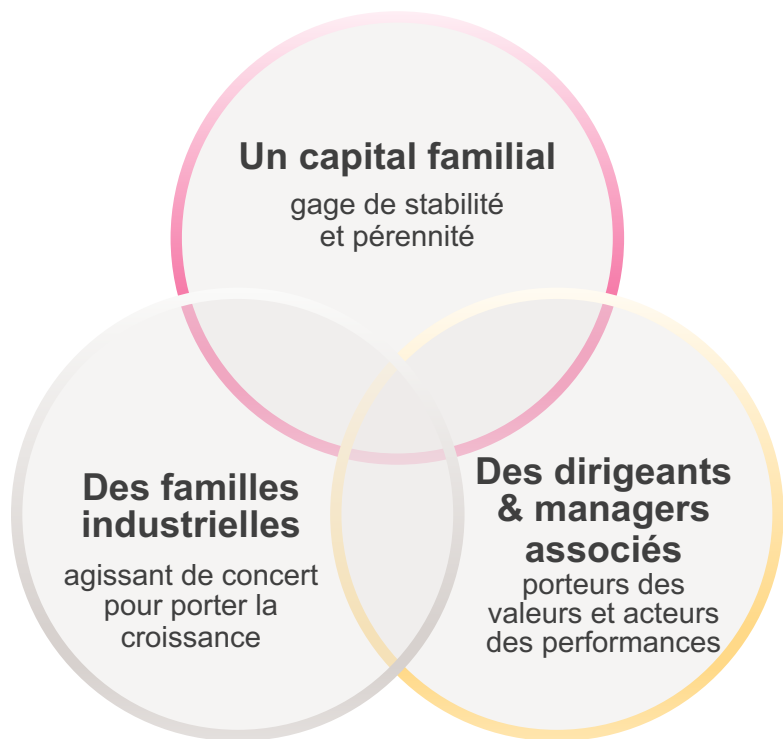


HAD

Hospitalisation
à Domicile

Un ADN fort

Une gouvernance familiale et entrepreneuriale



● Pacte d'actionnaires
57,1% des droits de vote - août 2018

Un ADN fort

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

Un ADN fort



Des établissements
de grande capacité



Des services hôteliers
centrés sur l'excellence



Une expertise
immobilière au service
des métiers

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



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



Une structure financière
robuste et flexible



Une expertise médicale
et technique au sein de
chaque métier



Une démarche
d'innovation continue

**Un modèle clair
et efficient**

Des prises en soin
tournées vers
l'ambulatoire

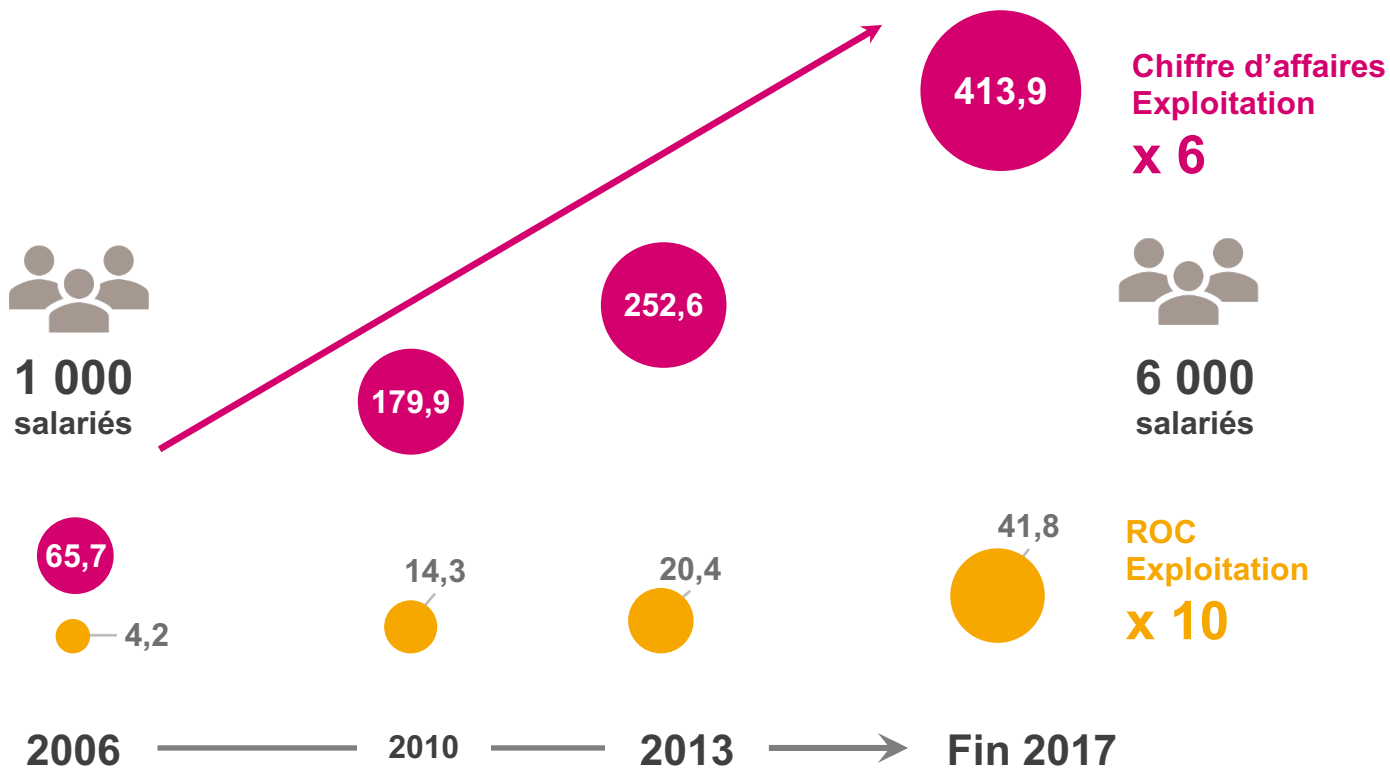


Un processus
d'intégration modélisé
et rodé



Un ADN fort

Une dynamique de succès éprouvée



Objectifs GE
2013 - 2017
dépassés

Sommaire

1. LNA SANTÉ, un ADN fort
- 2. Résultats semestriels 2018**
3. GE 2022, de nouvelles ambitions
4. Des défis à relever
5. Poursuivre la trajectoire de croissance
6. Des leviers disponibles et activés
7. LNA Santé 2022

Réalisations du S1 2018

Objectifs 2018

Chiffre
d'affaires
Exploitation

Croissance
organique
> 3,5%

Marge d'EBITDA en
régime de croisière
de 12% du CA

Levier
d'endettement
Expl < 2,0

214,1 M€
+ 5,1%



4,1%



12,6%



x 1,16



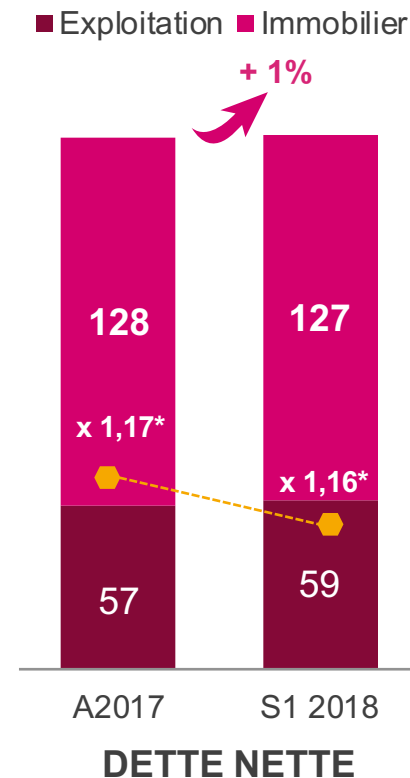
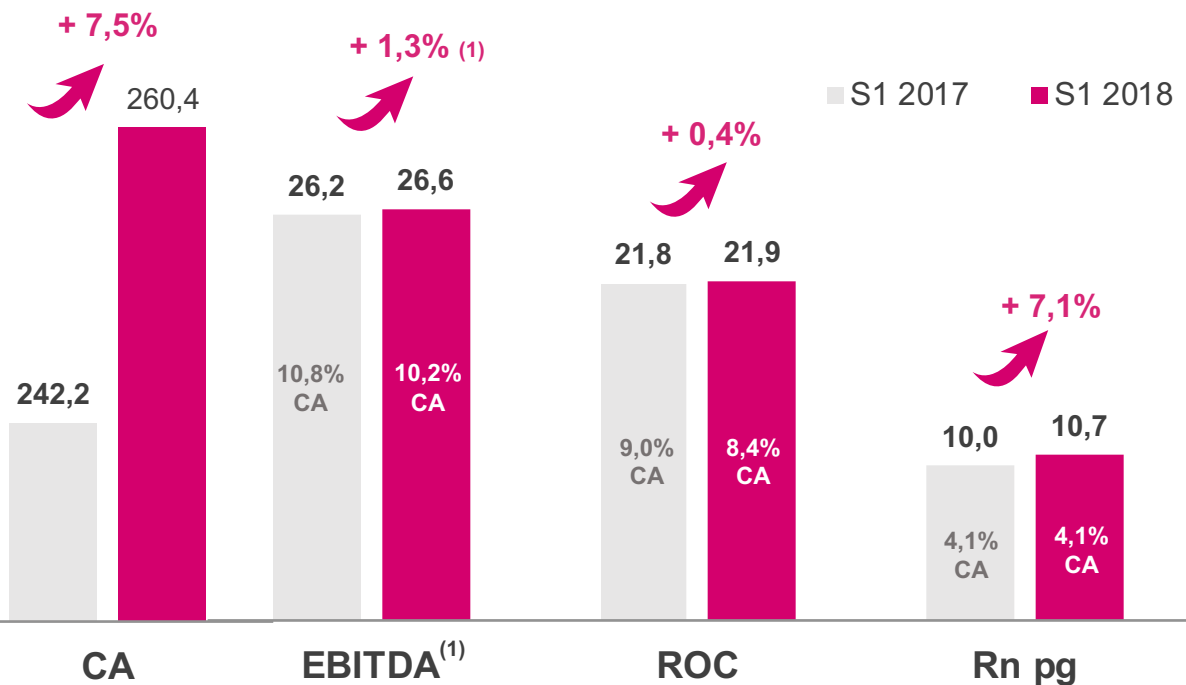
S1 2018

Des réalisations en avance sur les objectifs

S1 2018, le Groupe en synthèse

► Croissance du résultat net et endettement maîtrisé

En millions d'€



⁽¹⁾ Le Groupe a fait évoluer sa définition de l'EBITDA immobilier pour y inclure les dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers. L'EBITDA au 30/06/2017 est ici présenté selon la nouvelle définition. L'EBITDA publié l'an passé s'élevait à 27,9 millions d'euros.

* Levier : Dette nette Expl. / Ebitda Expl.

Compte de résultat S1 2018 - Groupe

► Une amélioration de la performance de haut en bas du compte de résultat

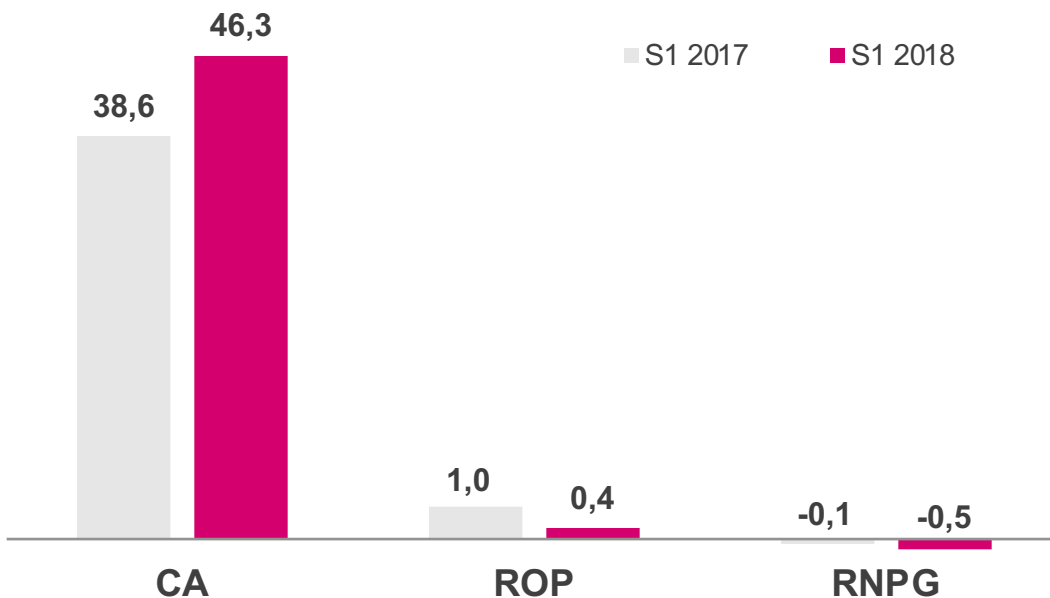
En millions d'euros	S1 2018	S1 2017	Variation (%)
Résultat Opérationnel	20,9	19,9	+ 4,9%
Résultat financier net	(3,2)	(3,3)	- 2,9%
Résultat avant impôt	17,7	16,6	+ 6,5%
Charge d'impôt	(6,5)	(6,3)	+ 3,5%
<i>Taux d'IS apparent</i>	- 36,8%	- 37,8%	+ 106 bp
Résultat net d'ensemble	11,2	10,3	+ 8,3%
Résultat Net Part du Groupe	10,7	10,0	+ 7,1%
<i>Marge nette en % du CA</i>	<i>4,12%</i>	<i>4,13%</i>	<i>- 1 bp</i>

- Résultat financier en amélioration de 2,9% grâce aux actions d'optimisation (mix de dettes)
- Résultat avant impôt en hausse de + 6,5% grâce exclusivement à la contribution de l'Exploitation
- Taux apparent d'IS à 36,8% du fait d'une meilleure justification de l'utilisation des déficits
- Hausse du Résultat net part du groupe de + 7,1% avec maintien de la marge nette au-dessus de 4,1%

S1 2018, accélération des cessions immobilières

- ▶ Dynamique soutenue de commercialisation en 2018 en Loueur Meublé
- ▶ Opérations immobilières pilotées dans l'intérêt de l'Exploitation
- ▶ Faible contribution de l'Immobilier au résultat

En millions d'€



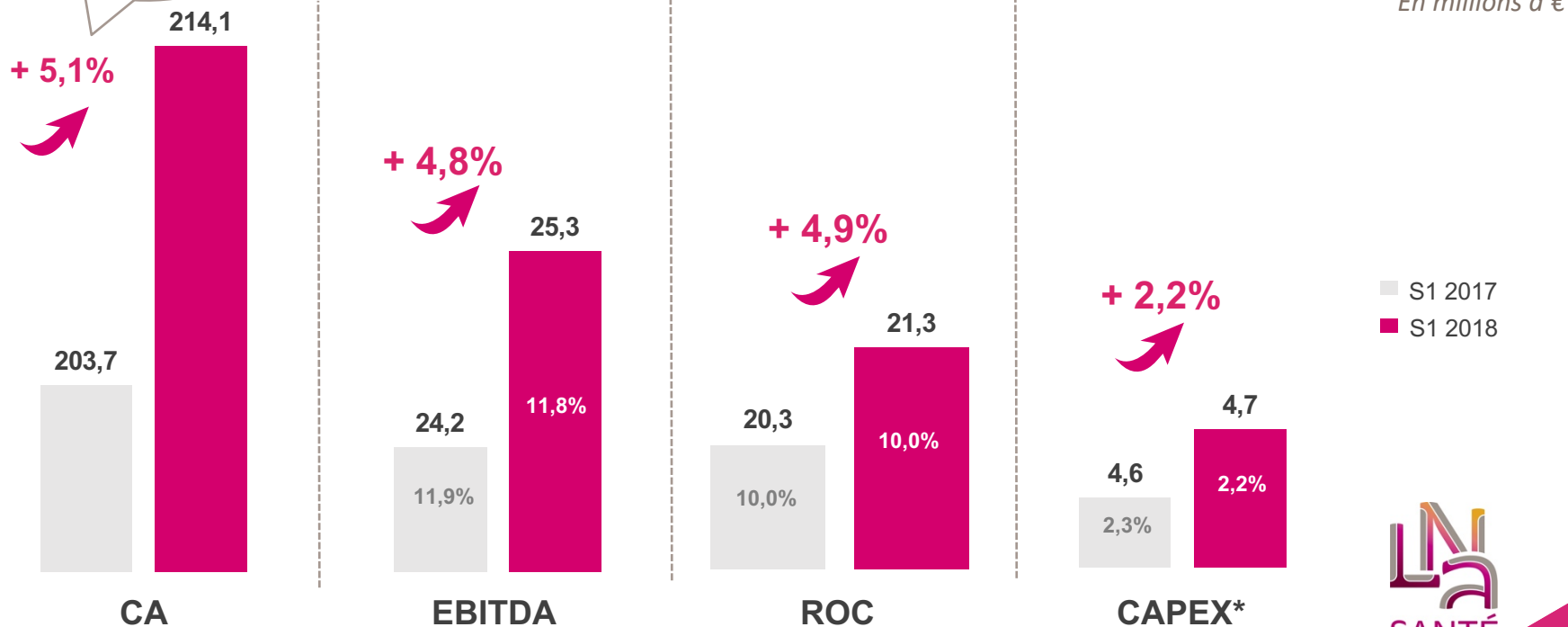
Poursuite de la transformation du parc à juin 2018 (répartition du CA Immobilier)

en M€	CA S1 2018
Constructions neuves	27,8
Extensions-rénovations	17,6
Revente de lots	0,8
Chiffre d'affaires	46,3

S1 2018, Exploitation en synthèse

Moyen séjour
+ 7,3%
Long séjour
+ 3,4%

- ▶ Croissance équilibrée des soldes intermédiaires de gestion
- ▶ Marge opérationnelle courante stable à 10,0% du CA
- ▶ Maîtrise des CAPEX d'Exploitation à 2,2% du CA



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

Analyse EBITDA Exploitation

► Du CA à l'EBITDA Exploitation

<i>En M€</i>	S1 2018	S1 2017	Variation (%)
Chiffre d'affaires	214,1	203,7	+ 5,1%
Loyers	(30,4)	(28,5)	+ 6,4%
Achats et charges externes	(38,2)	(37,5)	+ 2,0%
Charges de personnel	(113,9)	(107,9)	+ 5,5%
Impôts et taxes	(8,2)	(7,3)	+ 11,2%
Autres produits et charges	1,9	1,7	+ 7,9%
EBITDA	25,3	24,2	+ 4,8%

- Maîtrise rigoureuse des principaux postes de charges
- Augmentation des impôts et taxes en lien avec la structure de coûts sanitaire
- Progression de l'EBITDA comparable à la variation du CA à + 4,8%

Analyse EBITDA Exploitation

S1 2018 En M€	Exploitation	Holding	Long Séjour France	Long Séjour Belgique	Moyen séjour France
EBITDA	25,3	1,1	14,7	1,0	8,5
Marge	11,8%		12,8%	7,4%	10,0%
Variation de marge 2018-2017	- 3 bp		- 69 bp	+ 236 bp	+ 90 bp
Nb lits exploités au 30/06/2018 <i>Parc en croisière S1 2018 (% total)</i>	7 200 6 163 (86%)	-	4 375 3 982 (91%)	555 555 (100%)	2 270 1 626 (72%)
Rappel Parc en croisière S1 2017 (% total)	5 493 (78%)	-	3 839 (89%)	555 (100%)	1 099 (52%)
Marge en croisière au 30/06/2018	12,6%		12,8%	7,4%	13,3%
Var. de marge en croisière 2018-2017	+ 28 bp		- 89 bp	+ 236 bp	+ 194 bp

- ▶ La marge du Long Séjour France est en retrait du fait d'une base 2017 peu comparable (dégrèvements fiscaux, baisse du taux de CICE de 7% à 6% et loi ASV)
- ▶ Hausse de la marge d'EBITDA belge grâce au bon niveau d'activité en 2018 et un contentieux bailleur en 2017 non reconduit
- ▶ Hausse de marge du Moyen Séjour France, avec une meilleure contribution des SSR en croisière (+ 2 pts) dans un contexte d'effort à poursuivre sur la modélisation de l'activité HAD et sur la progression de marge

Focus Régime de Croisière

En M€	Régime de Croisière		Autres Etablissements		
	S1 2018	S1 2017	S1 2018	S1 2017	
Parc					
Nombre d'établissements / Total	57/68	52/67	11/68	15/67	
Nombre de lits	6 163	5 493	1 037	1 516	
CA Exploitation	183,5	159,2	29,9	44,1	
EBITDA / CA	12,6%	12,3%	3,0%	6,9%	≠ 9,6 points
EBITDA	23,0	19,5	0,9	3,1	
Résultat opérationnel courant	20,4	17,8	0,2	1,6	
Marge opérationnelle courante en % CA	11,1%	11,2%	0,6%	3,7%	≠ 10,5 points

- Marge du régime de croisière en amélioration grâce au secteur sanitaire et en écart significatif de + 10 pts avec les restructurations

Résultat et marge d'Exploitation comparables à 2017

<i>En M€</i>	S1 2018	S1 2017	Variation (%)
EBITDA	25,3	24,2	+ 4,8%
Résultat Opérationnel Courant	21,3	20,3	+ 4,9%
<i>Marge opérationnelle courante</i>	10,0%	10,0%	- 2 pb
Résultat Opérationnel	20,5	18,9	+ 8,6%
Résultat Financier	(2,3)	(2,2)	+ 6,8%
Résultat avant impôt	18,2	16,8	+ 8,8%
Charge d'impôt	(6,6)	(6,3)	+ 4,3%
Résultat net 100%	11,6	10,4	+ 11,5%
Résultat Net Part du Groupe	11,2	10,2	+ 10,4%
<i>Marge nette part du groupe</i>	5,2%	5,0%	+ 25 pb

- ▶ Marge opérationnelle courante de 10,0% soutenue par les établissements en régime de croisière, notamment en Moyen Séjour France
- ▶ Pilotage du résultat financier dont la part reste contenue à 9% de l'EBITDA
- ▶ Marge nette part du Groupe en progression de + 25 pb à 5,24% du CA

Conclusion

▶ Des performances en **adéquation avec le modèle d'exploitation**

▶ **Objectifs 2018 rebasés**

Croissance organique
du chiffre d'affaires :

+ 4,0% ➡ + 50 pb

Marge d'EBITDA du
régime de croisière :

12,5% ➡ + 50 pb

Levier d'Exploitation
maîtrisé

< à 2

▶ Des points d'appui pour le nouveau **plan 2022**

Sommaire

1. LNA SANTÉ, un ADN fort
2. Résultats semestriels 2018
- 3. GE 2022, de nouvelles ambitions**
4. Des défis à relever
5. Poursuivre la trajectoire de croissance
6. Des leviers disponibles et activés
7. LNA Santé 2022

Grandir Ensemble 2022

Pourquoi un nouveau plan ?

- ▶ LNA Santé achève l'**exécution** du 1^{er} plan Grandir Ensemble 2013 - 2017
- ▶ Des **forces externes en mouvement continu** : sociales / technologiques / métiers / sociétales
- ▶ Un environnement économique **plus exigeant**
- ▶ Une évolution concurrentielle **riche et active**



Grandir ensemble 2022 *Notre projet, notre cap*

**Une évolution nécessaire,
un cap affirmé et porteur
d'ambitions fortes**



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



Grandir Ensemble 2022 : une ambition

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



Grandir ensemble 2022
Notre projet, notre cap



Sommaire

1. LNA SANTÉ, un ADN fort
2. Résultats semestriels 2018
3. GE 2022, de nouvelles ambitions
- 4. Des défis à relever**
5. Poursuivre la trajectoire de croissance
6. Des leviers disponibles et activés
7. LNA Santé 2022

Les enjeux de la santé



Besoins croissants
de la population



Inadéquation
de l'offre



Évolutions
sociétales

désocialisation
rapide

nouvelles solutions de soins
Alzheimer
maladies chroniques

vieillesse
de la population

augmentation de l'ambulatoire
maintien à domicile

3 millions de diabétiques

mortalité psychiatrique

lits inadaptés

chronicité des maladies mentales
professionnalisation de l'HAD

obsolescence du parc

saturation de l'hospitalisation complète

AVC toutes les 4 minutes

progrès technologiques

parcours de soins




Longévité et vieillissement



Besoins croissants
de la population

- ▶ Arrivée de la nouvelle génération de « *baby-boomers* »



- ▶ Complexité des pathologies et du niveau de dépendance psychique et physique accrue des patients admis en SSR et en HAD.
- ▶  Polymédication cumulative* : 40 % des personnes âgées de 75 ans et + (10 médicaments ou plus en moyenne)

* sources en annexes

Prévalence des maladies chroniques



Besoins croissants
de la population

- ▶ Une **incidence des maladies chroniques*** qui ne régresse pas avec une prévalence importante et en forte hausse.
- ▶ Des **cancers et les maladies cardio-vasculaires**, cause de 50% des décès en France suivis par les maladies respiratoires et les accidents/suicides.
- ▶ Une **espérance de vie** post AVC et cancer plus longue mais avec des handicaps.
- ▶ Une incidence des patients hospitalisés pour AVC en forte augmentation :
 - | **+ 20%** environ d'hommes/femmes < à 65 ans.
- ▶ Une prévalence des **maladies neurodégénératives*** qui augmente avec l'âge.
 - | **2015** : 1,2 million de personnes sont atteintes de maladie Alzheimer et autres démences.
 - | **2020** : 3 millions de personnes seront concernées.

Besoins d'évolution de l'offre en EHPAD



Inadéquation
de l'offre

▶ Entrée de plus en plus tardive en EHPAD*

Durée moyenne de séjour : 2 ans et 7 mois

Cumul des pathologies aiguës et chroniques (8 en moyenne par résident)

9 résidents sur 10 souffrent d'affections neuropsychiatriques

▶ Une **forte médicalisation** de l'EHPAD pourrait diminuer le recours aux urgences et à l'hospitalisation non programmée.

▶ Les EHPAD dont le taux d'encadrement* est le plus élevé sont ceux qui accueillent les personnes en moins bonne santé et dont la prise en charge est plus lourde.

▶ La **forte obsolescence du parc*** ne permet pas de répondre aux enjeux



1/3 des EHPAD : **+ de 45 ans**

1/3 des EHPAD : entre **30 et 45 ans**

1/3 des EHPAD : **- de 30 ans**



- ▶ **Nouvelles techniques chirurgicales et nouvelles modalités de prises en charge pour une réhabilitation précoce**
 - ▶ Besoin de haute technicité médicale et de plateaux techniques performants pour assurer le niveau de soins requis des patients en sortie d'hospitalisation.
- ▶ **Parcours de plus en plus complexes** et patients de plus en plus lourds en charge de soins
 - ▶ Recrutement d'équipes professionnelles expertes et formées aux pathologies chroniques et cognitives.
 - ▶ Modélisation des programmes cliniques par pathologies.
- ▶ Constitution des **Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT)**
 - ▶ Intégration dans la filière de santé grâce à des établissements relais experts, des projets médicaux partagés, des équipes mobiles, ou des consultations avancées.
- ▶ Développement de l'**ambulatoire en SSR** (hôpital de jour) et du recours à l'**HAD**
 - ▶ Un enjeu majeur pour les pouvoirs publics.



Des patients et des seniors plus exigeants

► De fortes attentes sur les niveaux de services annexes aux soins

- ▶ Hôtellerie et restauration
- ▶ Projet de vie sociale et culturelle
- ▶ Maintien des liens familiaux grâce aux réseaux sociaux
- ▶ Ateliers collectifs pour maintenir l'autonomie (activité physique, nutrition et parole)

► Des clients mieux informés

- ▶ Impact des avis clients sur la e-réputation et classement des établissements

► Une recherche de nouvelles offres de services autour du domicile

- ▶ Hôpital de jour en SSR pour le suivi des maladies chroniques
- ▶ Développement de l'HAD en SSR et en EHPAD (soins palliatifs)
- ▶ Formation d'aide aux aidants
- ▶ Séjours de répit en EHPAD (accueil de jour, hébergement temporaire)
- ▶ Adaptation du logement aux handicaps
- ▶ EHPAD ressources, plateforme de coordination entre les intervenants à domicile

Défis technologiques et organisationnels



Manque de coordination entre les structures amont et aval.
Recours aux NTIC (télémédecine, objets connectés, systèmes d'information interfacés, plateformes de coordination, etc.).



► EHPAD - MRB : un socle solide à étoffer

Enjeux

- **Renforcer** l'expertise médicale (bilan gériatrique, éducation thérapeutique, télémédecine, accueil de nuit, aide aux aidants, etc.)
- Promouvoir la **solution Confort**, nouer des partenariats et conclure de nouveaux projets
- Développer la **relation et l'expérience client** via un portail attractif et le pilotage de l'e-réputation
- Réussir le virage des **CPOM** en valorisant l'expertise médicale et l'ancrage territorial

Objectifs GE 2022

- ✓ **100% des EHPAD** intégrés dans un projet de territoire
- ✓ **Part de la gamme Confort de + 5 pts** dans le parc EHPAD à 23%
- ✓ **Médicalisation renforcée** avec PMP élevé
- ✓ **100% des EHPAD dotés d'une expertise** sur une pathologie autre qu'Alzheimer
- ✓ **Recueil régulier d'avis clients** auprès des clients/familles
- ✓ **Croissance externe de 5% par an** avec 10% en Confort

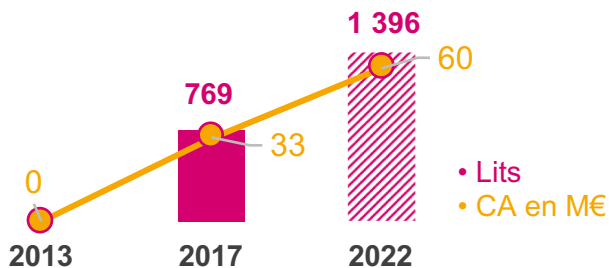
Exemple : promouvoir l'offre Confort

Une offre au cœur des besoins

- ▶ 125 lits minimum
- ▶ 65 € / jour
- ▶ 800 lits déjà installés
- ▶ Une offre de qualité pérenne
- ▶ Des projets en cours...



2013 - 2022
Parc Confort



99% de taux d'occupation





► SSR : confirmer l'accélération de la spécialisation

Enjeux

- **Accélérer** la transformation du parc existant et la part de l'ambulatoire
- Valoriser l'**activité médicale** et l'offre des services annexes
- Matérialiser/**modéliser les parcours** dans et hors de l'établissement
- Renforcer l'**expertise médicale**, accompagner les travaux de recherche clinique et de publication
- Développer de nouveaux **pôles de santé** et de soins de 1^{er} recours

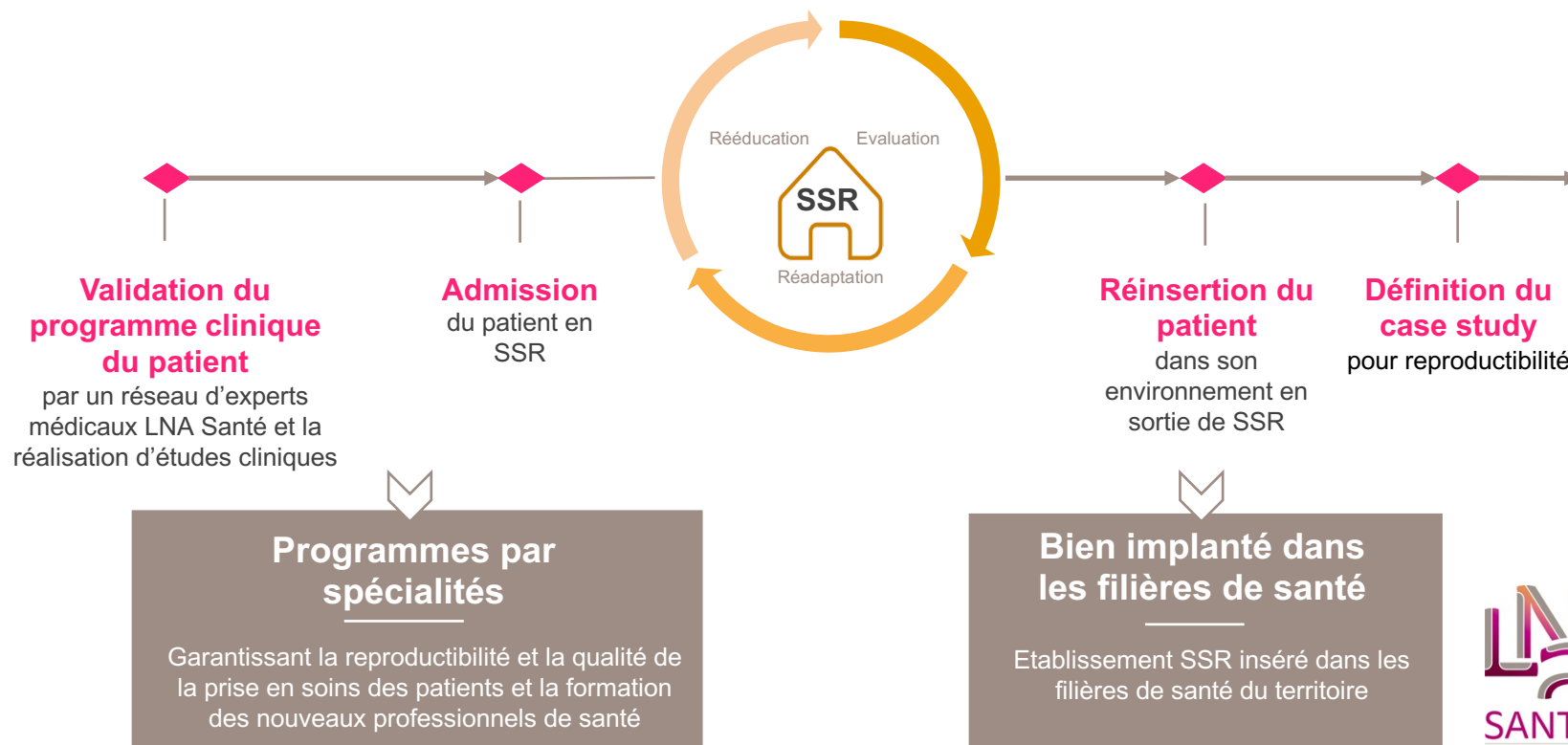
Objectifs GE 2022

- ✓ **+ 25% de CA sur parc existant** et une taille moyenne de 180 places en SSR
- ✓ **Part de l'ambulatoire : 20%, + 5 pts**
- ✓ **1 plateforme extranet** en service et interopérable
- ✓ **1 à 2 nouveaux pôles de santé**
- ✓ **Des communautés d'expertise médicale** par spécialité
- ✓ **Des rituels de pilotage spécialisés de l'information médicale**
- ✓ **Croissance organique** de 5% par an et **externe de 5% à 10%**
- ✓ **80% des dossiers de préadmission digitalisés**
- ✓ **Recueil d'avis** à la sortie auprès de **80% des patients**

Exemple : modéliser les parcours



Un parcours de santé **en lien avec les partenaires et professionnels du territoire**





► Hospitalisation à domicile, une ambition forte

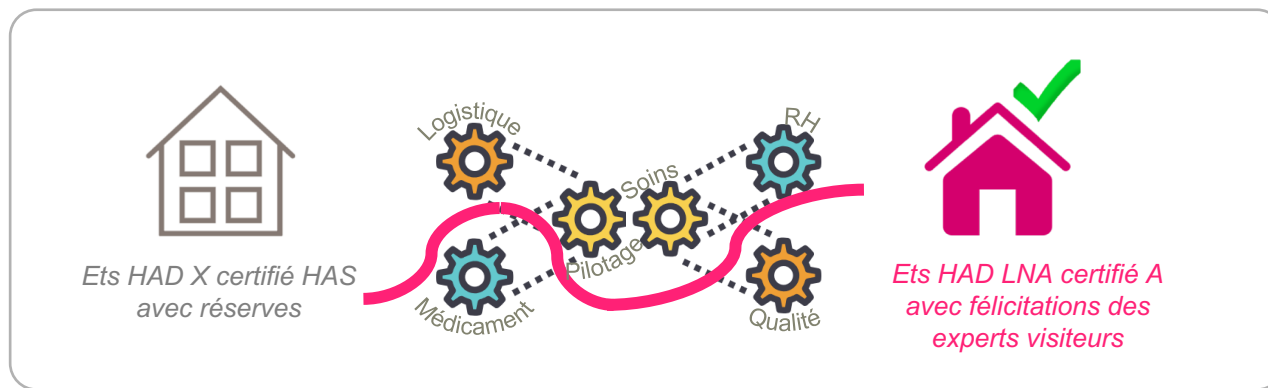
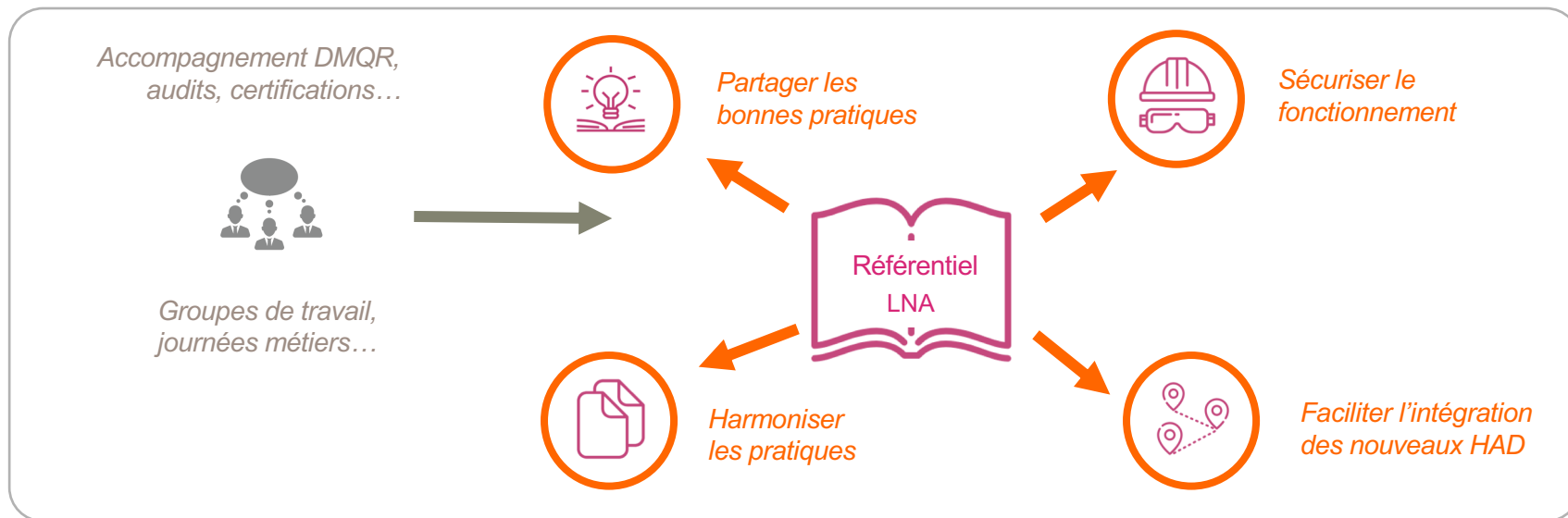
Enjeux

- **Déployer** le référentiel HAD et le système d'information de santé HAD
- **Développer** le potentiel de recours à l'HAD sur nos territoires existants
- Cibler de **nouvelles acquisitions** ou **extensions territoriales**
- Activer le **levier logistique** et approvisionnement à partir des PUI

Objectifs GE 2022

- ✓ **Référentiel métier et SI déployé sur 100% des HAD**
- ✓ **Réduire la durée de passage** en croisière de 3 à 2 ans
- ✓ **Croissance annuelle > 10%** en moyenne dont 5% en organique et 5% en externe
- ✓ **+ de 70% de journées HAD** soit + 100 000 journées vs 2017
- ✓ **Des bilans d'activité partagés** avec les prescripteurs sur 100% des HAD
- ✓ **+ 2 pts de marge EBITDA** pour tendre vers la cible groupe du « Croisière »

Exemple : déployer le référentiel HAD

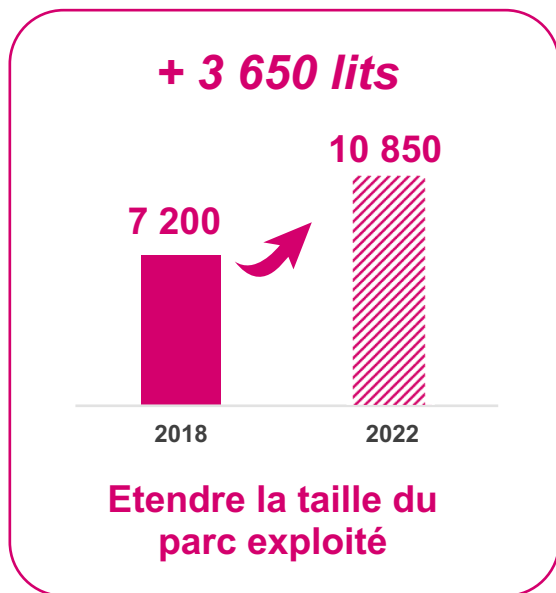


Sommaire

1. LNA SANTÉ, un ADN fort
2. Résultats semestriels 2018
3. GE 2022, de nouvelles ambitions
4. Des défis à relever
- 5. Poursuivre la trajectoire de croissance**
6. Des leviers disponibles et activés
7. LNA Santé 2022

Poursuivre la trajectoire de croissance

► Amplifier la croissance



3650 lits additionnels dont un

*Deal Flow** de

991 lits

Une dynamique de croissance engagée

* à date du 01/09/2018

Mix d'activité 2022 : 55% Médico-Social (EHPAD/MRB) / 45% Sanitaire (SSR/HAD)

Intensifier la trajectoire de croissance

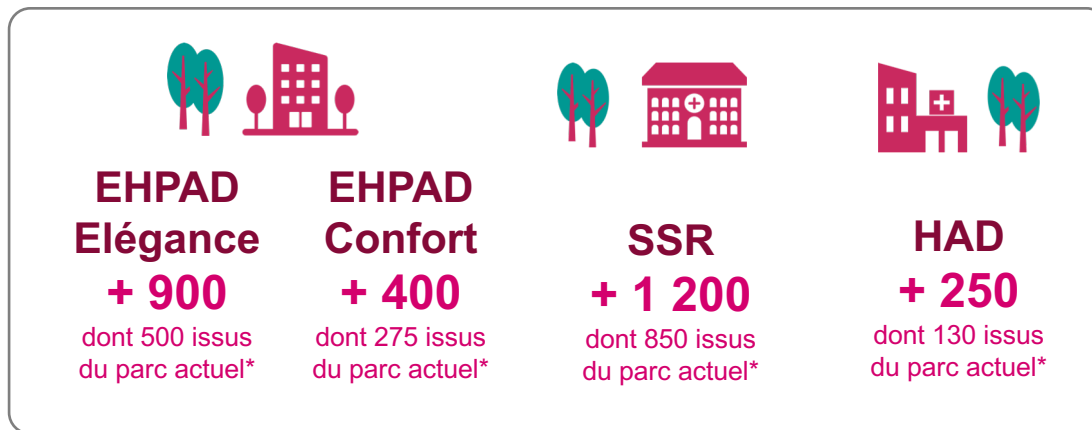
► Délivrer la performance par la transformation du parc

- 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**

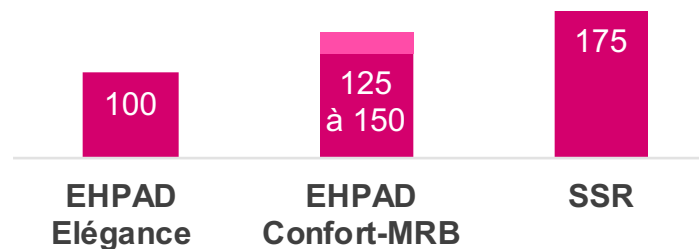
* y compris Deal Flow ** RC : régime de croisière

Objectifs du parc en régime de croisière



- ▶ Parc 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)

- **EHPAD Confort** : un prix d'hébergement moindre de 25% vs gamme Élégance
- **SSR** : dont 20% d'activité en hôpital de jour
- **HAD** : 40 places / unité de soins avec potentiel de développement sur le territoire de santé



- ▶ **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 et ROCE brut de 12,5% à 15%**

Sommaire

1. LNA SANTÉ, un ADN fort
2. Résultats semestriels 2018
3. GE 2022, de nouvelles ambitions
4. Des défis à relever
5. Poursuivre la trajectoire de croissance
- 6. Des leviers disponibles et activés**
7. LNA Santé 2022

Des leviers disponibles et activés

► Humains et organisationnels



- Feuille de route partagée



- Pilotage récurrent par le **management visuel**



- Ecole de **formation interne**



- **Actionnariat salarié** et intéressement



- **Extension du siège** en cours de + 50%
(7 300 m²) pour 325 postes de travail en avril 2019





- ▶ **Structure financière profilée pour l'accélération de la croissance**
 - ▶ **Une structure financière renforcée à l'issue du plan 2013 - 2017**
 - ▶ Doublement des capitaux propres à 200 M€, avec **création de valeur**
 - ▶ Flexibilité optimale suite au désendettement : point bas du Levier à 1,16 au S1 2018 vs 3,7 en 2013 et un covenant de 4,25
 - ▶ **Sources de financement diversifiées** sur les différentes maturités
 - ▶ **Liquidité sécurisée** avec le *pool* bancaire et la masse obligataire
 - ▶ **Marges de crédit** significativement améliorées et compétitives
 - ▶ Instruments financiers neutralisant l'effet anticipé de remontée des taux
 - ▶ **Documentation financière claire et explicite** en lien avec le *business model*
 - ▶ **Un plan de développement 2018 - 2022 ambitieux et sécurisé en financement**
 - ▶ Acquisitions : enveloppe d'autorisations d'exploiter mobilisable pour **+ de 155 M€**
 - ▶ Capex : enveloppe de **75 M€** programmée sur la durée du plan
 - ▶ Au 30 juin 2018, trésorerie **> 110 M€** et capacité de tirage non utilisée de 75 M€ (avec limite d'utilisation du RCF + NEU CP de 225 M€)

Sommaire

1. LNA SANTÉ, un ADN fort
2. Résultats semestriels 2018
3. GE 2022, de nouvelles ambitions
4. Des défis à relever
5. Amplifier la trajectoire de performance
6. Des leviers disponibles et activés
7. **LNA Santé 2022**

LNA Santé 2022

- **Opérateur ancré** dans ses territoires (cible de 1 000 lits par région), impliqué dans la transformation de l'offre de soin
- **Acteur engagé** dans la recherche médicale et les études cliniques
- **Acteur de référence** sur les sites de notation avec une plateforme digitale clients patients - familles simple d'usage
- **Business model** enrichi des référentiels et SI métiers 100% déployés, avec une taille critique et une performance nominale de chaque activité
- **Employeur reconnu** pour son professionnalisme, sa culture d'entreprise, son engagement dans les territoires et sa démarche RSE



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€

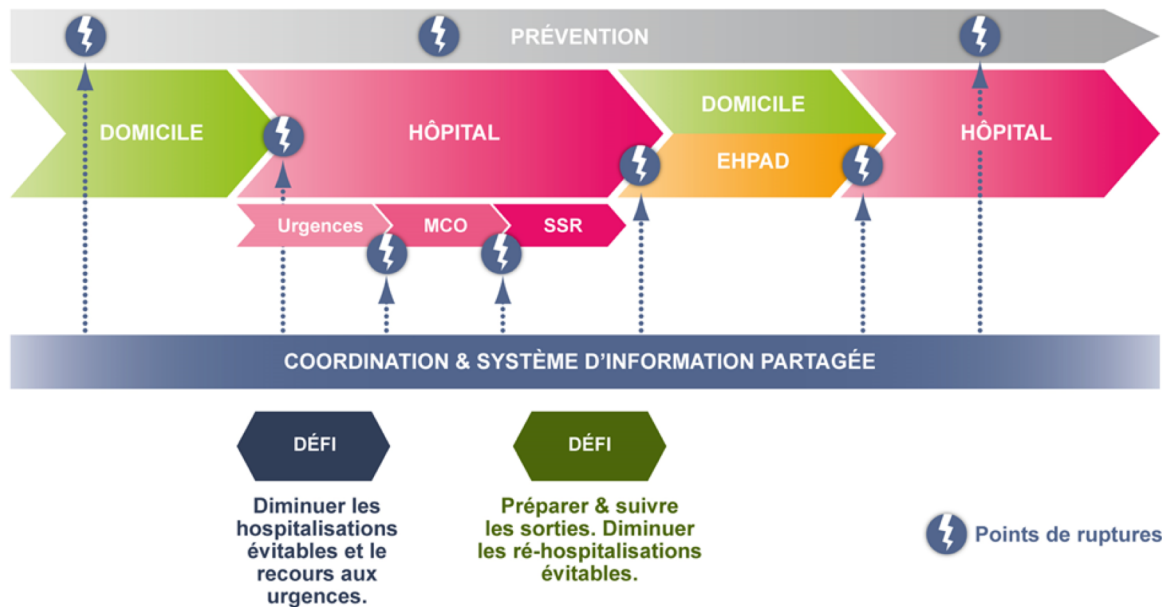


Annexes

Défis technologiques et organisationnels



Évolutions
sociétales



- ▶ Manque de coordination entre les structures amont et aval
 - Recours aux NTIC (télémédecine, objets connectés, systèmes d'information interfacés, plateformes de coordination, etc.)

Poursuite de la transformation du parc

6 163 lits en croisière :
+ 670 lits vs 2017

- ▶ + 143 lits d'EHPAD
- ▶ + 234 places de SSR
- ▶ + 293 places d'HAD

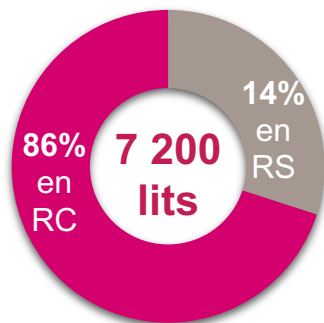
EHPAD / MRB*



Lits en RC*
4 537
3 982 / 555



Lits en restructuration
393
393 / 0



SSR/PSY



Lits en RC*
1 258



Lits en restructuration
564

HAD



Lits en RC*
368



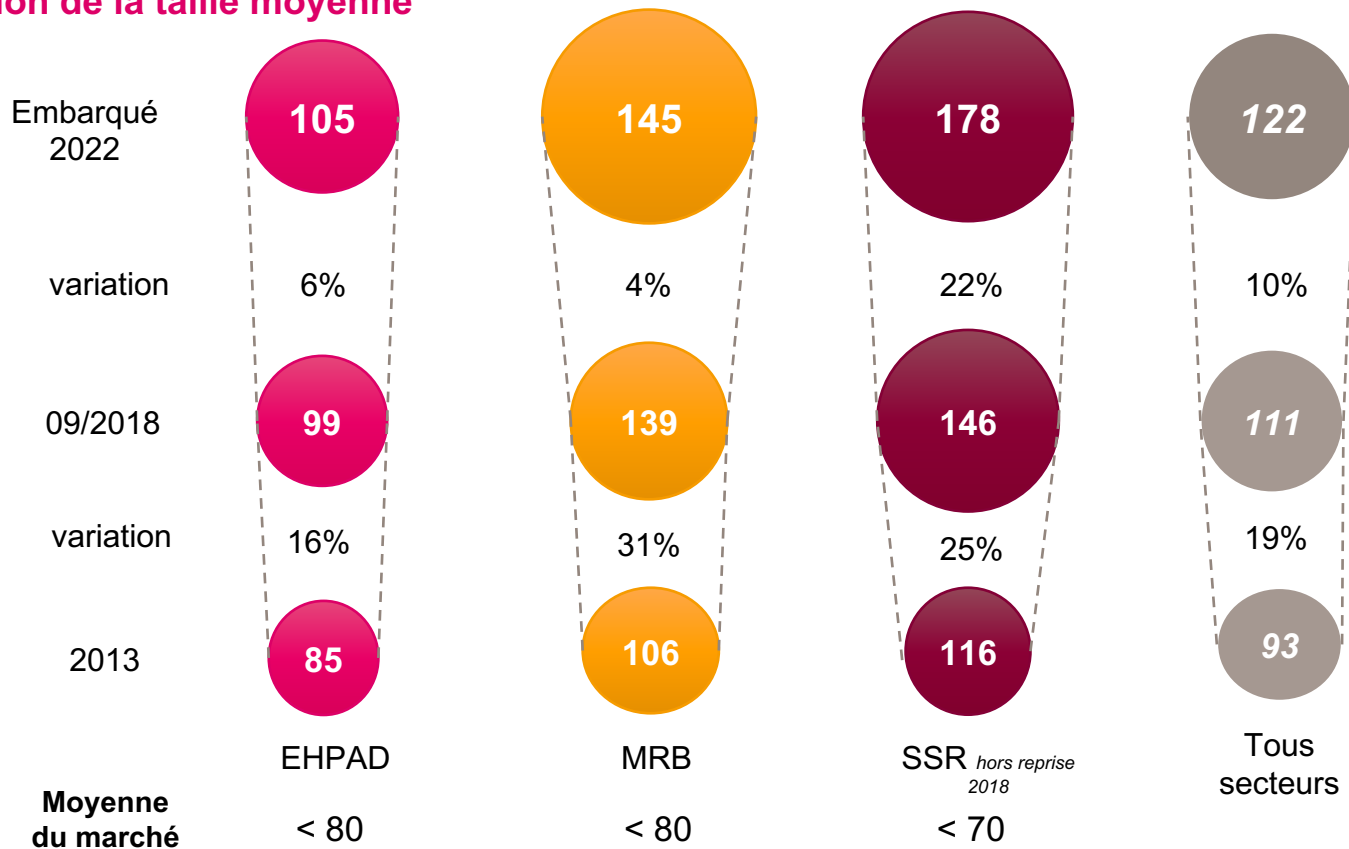
Lits en restructuration
80

* RC : Régime de Croisière

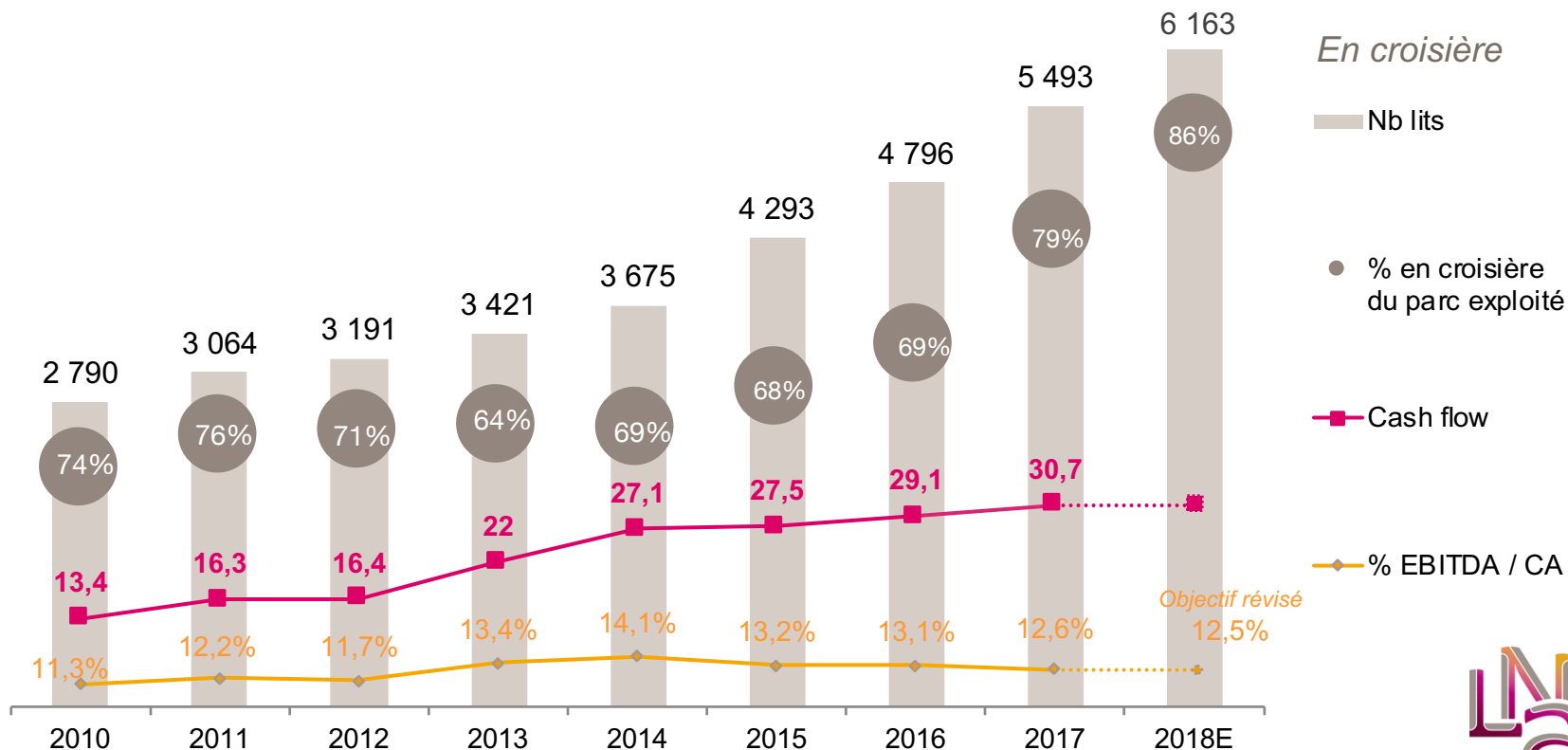
* MRB : Maison de Retraite en Belgique

Des tailles de sites synonyme de qualité et d'efficacité

Évolution de la taille moyenne

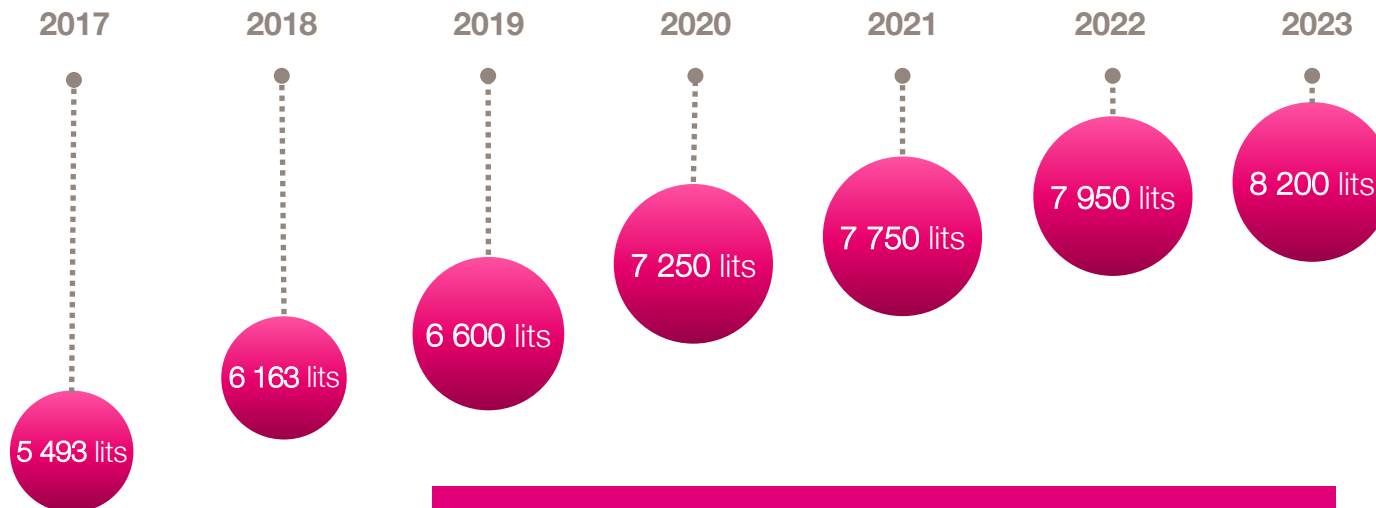


Performance solide et continue du parc à maturité



Une croissance déjà embarquée

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



* 8 200 lits sous autorisations dont 7 200 en exploitation et un Deal Flow de 991 à installer



Parc en croisière

+ 50% de capacité entre 2017 et 2023

TCAM : + 7% par an hors nouveaux projets

Sources

Page 26

- Espérance de vie – source: INSEE
- Polymédication cumulative – source : INVS, l'état de santé de la population en France - Rapport 2017

Page 27

- Incidence des maladies chroniques – source : INVS, l'état de santé de la population en France - Rapport 2017
- Prévalence des maladies neurodégénératives – source: INVS, ministère de la santé, Fondation sur la recherche Alzheimer

Page 28

- Entrée de plus en plus tardive en EHPAD – source : DREES « En EHPAD, les résidents les plus dépendants souffrent davantage de pathologies aiguës – Décembre 2016
- Taux d'encadrement des EHPAD – source : DREES « Les durées de séjour en EHPAD - Mai 2017 »
- Forte obsolescence du parc des EHPAD – source : HAPI – CNSA « La situation des EHPAD en 2016 - Analyse budgétaire de la prise en charge des résidents en EHPAD – Novembre 2017

Glossaire

AVC

- Accident Vasculaire Cérébral

BNPA

- Bénéfice Net Par Action

CAPEX

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

CNSA

- Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie

CPOM

- Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

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

Dette financière nette

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

Dette financière nette d'Exploitation

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

DMQR

- Direction Médicale, Qualité et Risques

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

Fonds propres et quasi fonds propres d'Exploitation

- Fonds propres consolidés de l'activité Exploitation, augmentés des impôts différés passifs liés à l'Exploitation

Gearing

- Ratio de la dette financière nette d'Exploitation sur les capitaux propres et quasi fonds propres d'Exploitation. Il mesure le risque de la structure financière de l'entreprise.

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

MCO

- Médecine, Chirurgie, gynécologie Obstétrique

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

NTIC

- Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

PMP

- Pathos Moyen Pondéré (évaluation des soins techniques requis)

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