
Résultats semestriels 2019

Septembre 2019





Sommaire

1. **LNA SANTÉ, un ADN fort**
2. Des réponses aux défis sociétaux
3. Résultats semestriels 2019
4. Perspectives

LNA SANTÉ, soigner et prendre soin

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

dans la prise en soin
des personnes fragilisées

69

établissements

6 500

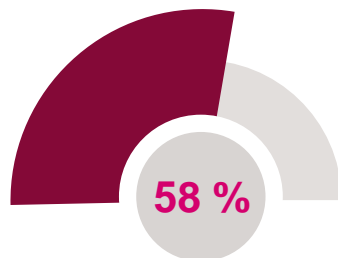
collaborateurs

+ 7 547

Patients/résidents chaque jour

Près de **30 ans**

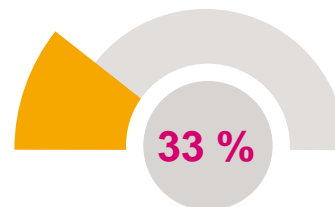
d'expertise et d'innovation
au service des résidents
et patients



EHPAD

EHPAD et MRS

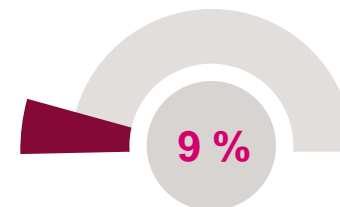
58 %
du CA
en Long Séjour



SSR

Soins de Suite et
Réadaptation / Psychiatrie

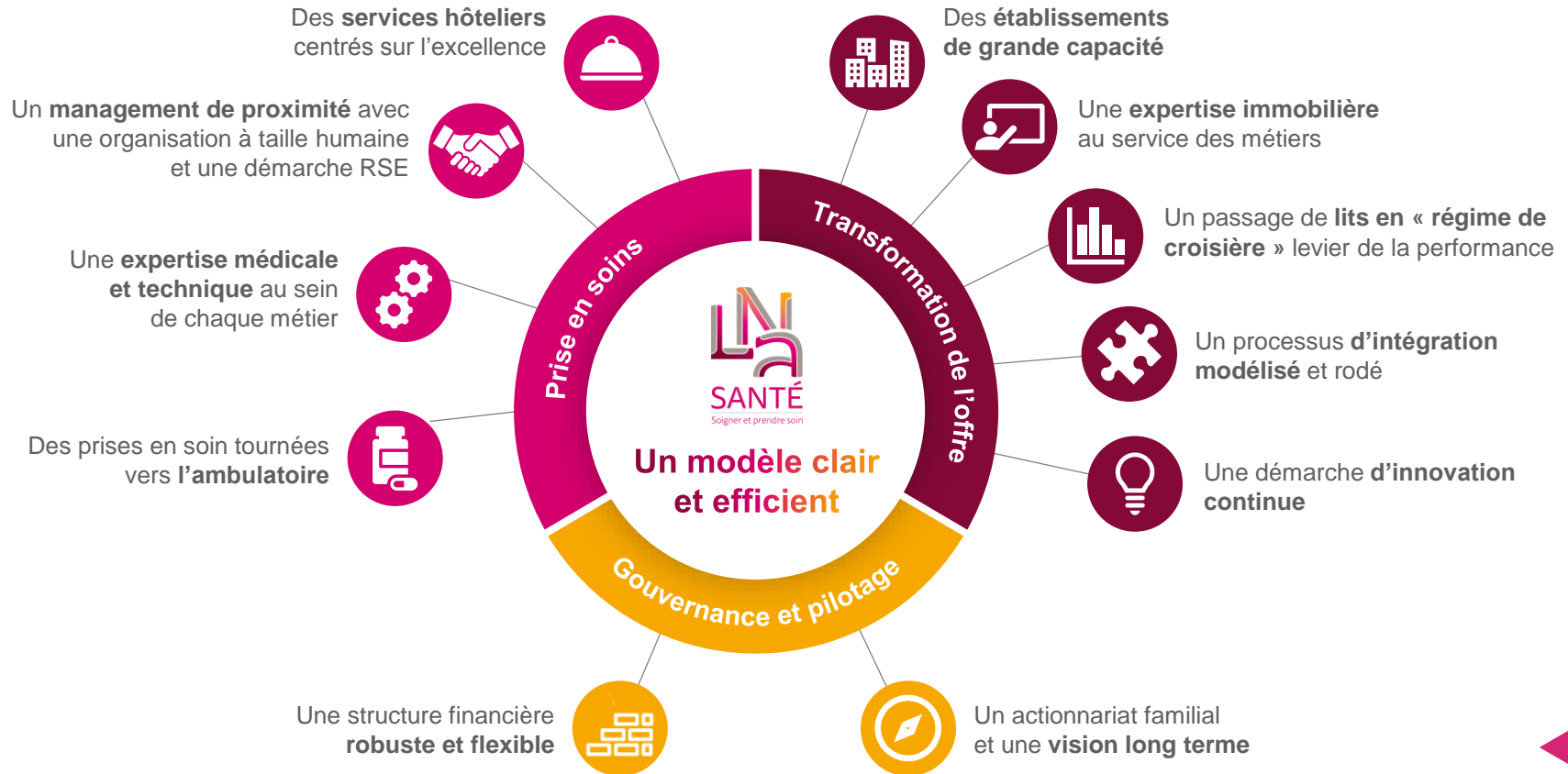
42%
du CA
en Moyen Séjour



HAD

Hospitalisation
à Domicile

LNA SANTÉ, soigner et prendre soin





Sommaire

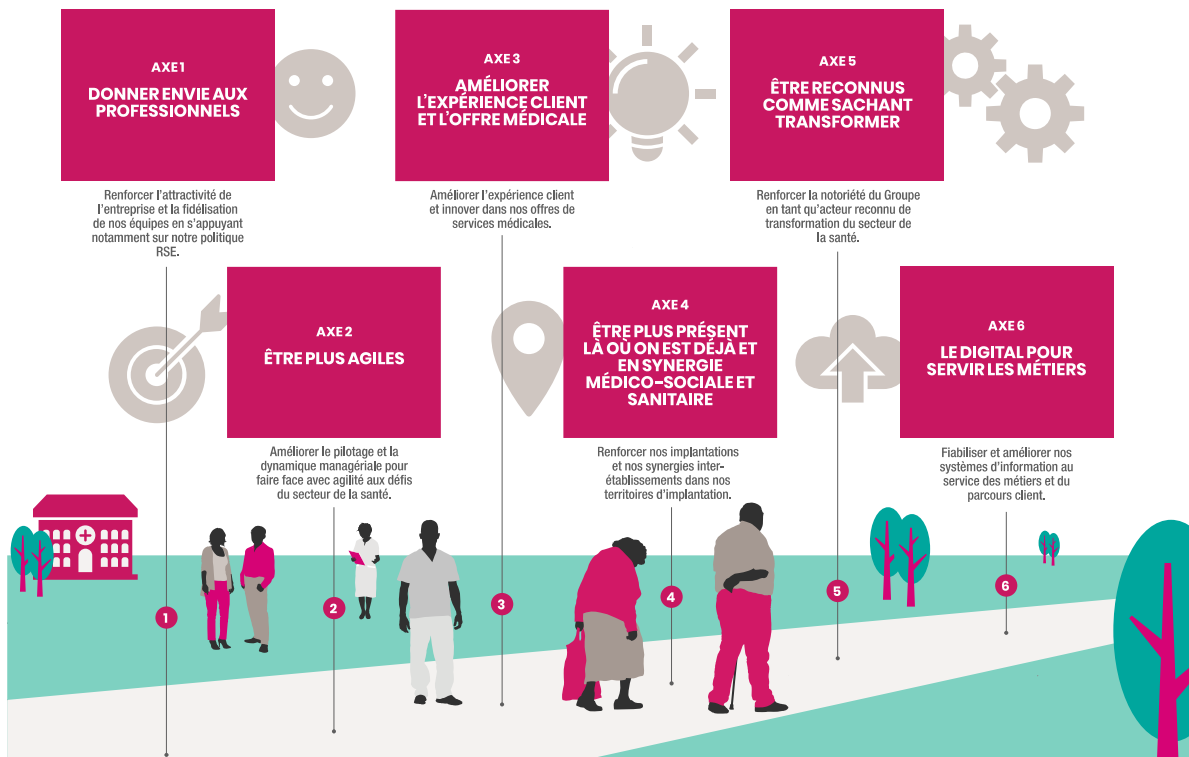
1. LNA SANTÉ, un ADN fort
2. **Des réponses aux défis sociétaux**
3. Résultats semestriels 2019
4. Perspectives

Des réponses aux grands défis sociétaux

“ Que les défis soient épidémiologiques, avec le vieillissement de la population et l’augmentation des maladies chroniques ou technologiques, avec l’arrivée de nouvelles thérapies et l’accélération de la révolution numérique, ou sociaux avec le creusement de la fracture géographique, nous devons les relever...”

Emmanuel Macron
Président de la République

Les 6 axes du projet Grandir Ensemble 2022



Une stratégie en phase avec les enjeux de « Ma Santé 2022 »
et la future « Loi Autonomie »

Focus Grand âge & Hôpital



Patient âgé

- ▶ Taux et durée d'hospitalisation plus élevés
- ▶ Polypathologies / polymédication / fréquence des chutes = recours fréquent à une hospitalisation, parfois indésirable pour la personne âgée
- ▶ Proportion plus importante d'entrée à l'hôpital par les urgences
- ▶ Isolement social



Des pistes pour éviter les hospitalisations évitables

- ▶ Hospitalisation A Domicile
- ▶ Dispositifs d'IDE de nuit en EHPAD
- ▶ Formation des soignants d'EHPAD aux situations d'urgences
- ▶ Déploiement de la télémédecine
- ▶ Tarif soin global + médicaments



La personne âgée : un patient pas comme les autres

Grand âge & Hôpital : LNA SANTE, des solutions déployées

Taux d'activité des HAD LNA Santé en EHPAD :

16,2 % vs 11,5 % en moyenne nationale

Pharmacies à usage intérieur



30%

EHPAD avec
une PUI

Télémédecine - radio



25%

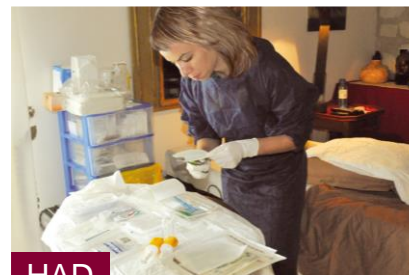
EHPAD équipés
de la télémédecine

80%

EHPAD LNA ont une IDE de nuit
ou une astreinte IDE



IDE



HAD

70%

EHPAD en tarif
soins global

Des réponses testées et éprouvées chez LNA Santé

Mutualisation de services de pharmacie (PUI)



**Besoin de maîtriser
les coûts et le circuit
du médicament**

Création d'un groupement de coopération sanitaire (GCS)

► Institut Médical d'Ennery + 6 Ehpad : 600 résidents, 140 patients



Institut Médical d'Ennery

Système d'information

Dossier patient (SSR)
Netsoins (EHPAD)
DMP (CPAM)

Expertise (8 personnes)

Pharmacien
Préparateurs

Plateforme logistique

400 m²
2 automates
Système de contrôle des sachets doses



Service de livraison

Les Jardins
d'Ennery

Les Villas d'Epidaure
(Garches et Celle-Saint-Cloud)

Résidence
Marconi

Résidence Arcade
de Fontenay

Résidence
Ger'Home

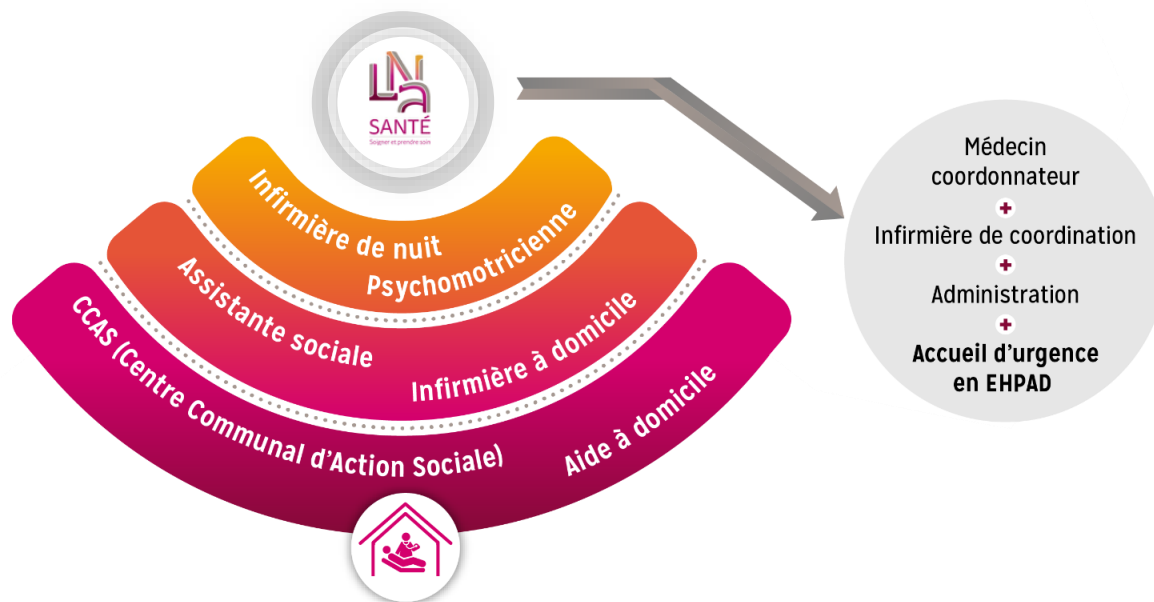
« Ehpad hors les murs » : une expérience porteuse



Permettre aux personnes âgées dépendantes restant à domicile de bénéficier d'une prise en charge et d'un suivi H24 grâce à l'intervention coordonnée de l'ensemble des professionnels du domicile.

Transposer l'expertise au domicile

- ▶ Appel d'offre remporté
- ▶ Expérience débutée en juin 2019 : 30 personnes – GIR 1 à 3



Piloter, animer, compléter et coordonner les acteurs du domicile

Transports sanitaires en SSR

Partenariat innovant avec Ambler



ambler



Maîtriser les coûts
de transport induits
par la nouvelle
réglementation

AMBLER

- ▶ Plateforme digitale centralisée de transport médical
- ▶ 1^{er} réseau de transporteurs sanitaires



1^{er} octobre 2018
Financement des
transports sanitaires,
à la
charge des SSR

Phase test sur
3 établissements
Institut Médical
de Breteuil
Clinique de Bazincourt
MS d'Épinay

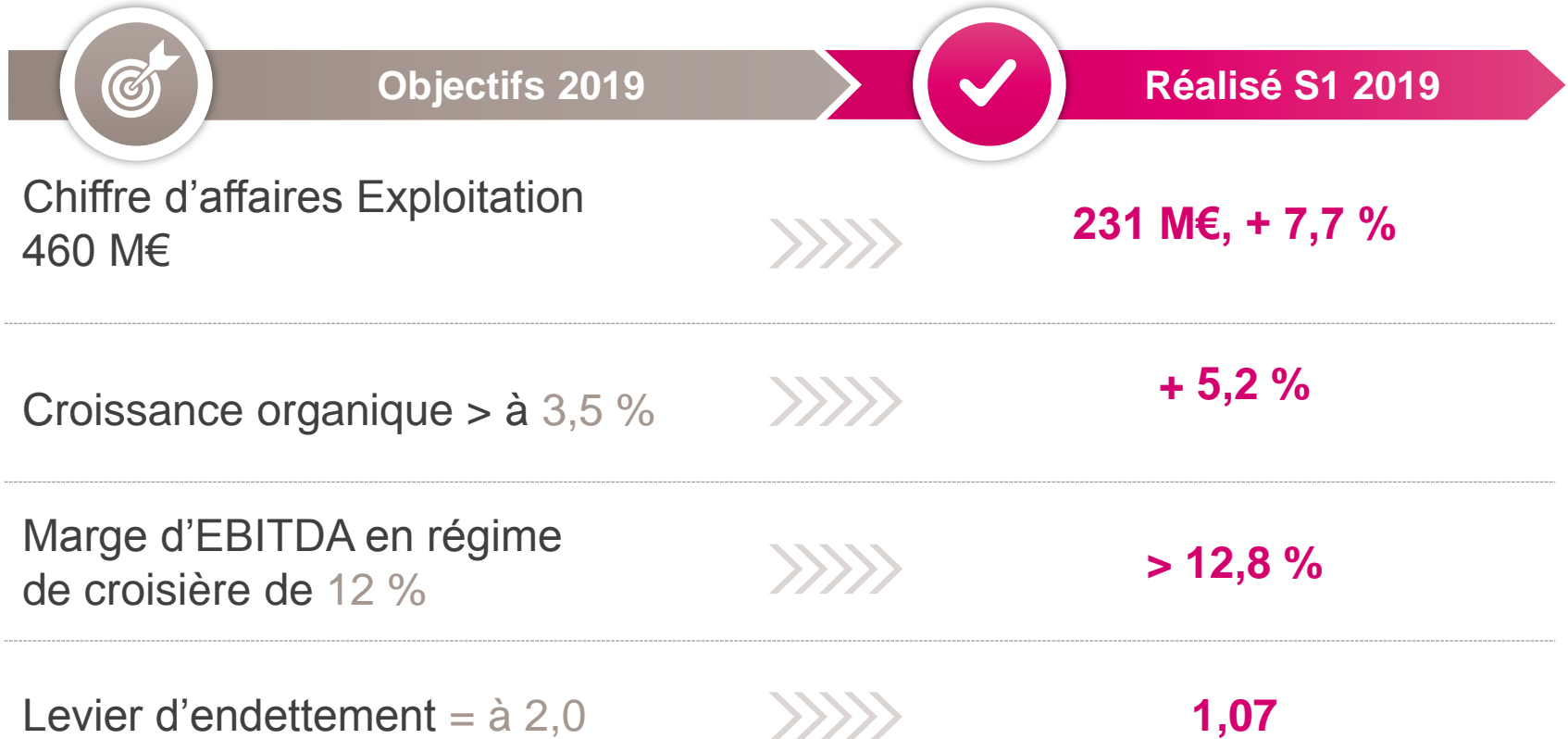
Déploiement à venir
sur l'ensemble
des établissements



Sommaire

1. LNA SANTÉ, un ADN fort
2. Des réponses aux défis sociétaux
- 3. Résultats semestriels 2019**
4. Perspectives

S1 2019 : objectifs atteints



Synthèse Financière S1 2019

Une transformation active du parc

- ▶ 8 431 lits autorisés / 7547 lits exploités sur 69 établissements
- ▶ RC : 6519 lits (+ 6%) sur 60 établissements (86% des capacités)
- ▶ **Marge d'EBITDA en croisière : 12,8%** (+ 23 pb vs juin 2018 hors IFRS 16, et + 66 pb retraité de l'effet prime de pouvoir d'achat)

Une progression solide des résultats

- ▶ **CA Exploitation en hausse de + 7,7%** à 230,5 M€ (dont + 5,2% en organique)
- ▶ **EBITDA groupe : 28,7 M€ (+ 7,9%)** et Exploitation : 26,2 M€ (+ 3,5%)
- ▶ Résultat Net Part du Groupe de 11,3 M€ (+ 5,0%)

Une structure financière flexible

- ▶ **Levier Exploitation en baisse à x 1,07**
- ▶ Dette Nette répartie entre 30% en Exploitation et 70% en Immobilier (adossée à des actifs en cours de cession)
- ▶ Coût de l'endettement de 1,9%

Des cash-flows en croissance

- ▶ Capex < à 2,1% du CA (-15 pb)
- ▶ Cash-flows opérationnels Exploitation (EBITDA – Capex) en hausse de + 4,0% à 21,5 M€
- ▶ **Trésorerie disponible au 30/06/2019 : 131 M€** contre 118,8 M€ à fin juin 2018

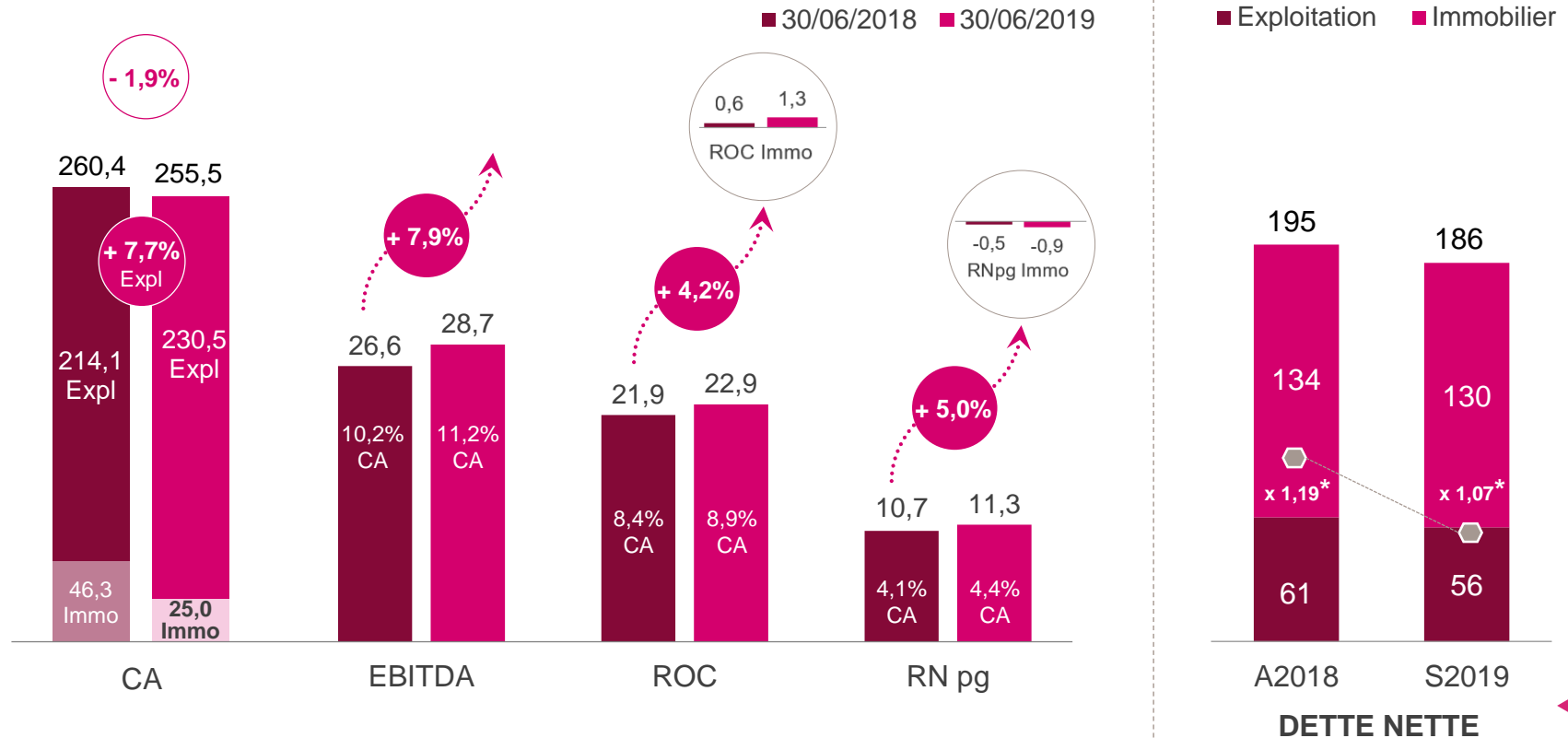
Des performances embarquées

- ▶ À date de 9/2019, **réservoir de 1 900 lits** à restructurer et transférer vers le régime de croisière (23% du parc total de 8 431 lits)

S1 2019, le Groupe en synthèse

► Progression des résultats et baisse de l'endettement

En millions d'€



* Levier : Dette nette Expl. /Ebitda Expl.

Compte de résultat S1 2019 Exploitation + Immobilier

► Une croissance solide de l'EBITDA et du Résultat Opérationnel Courant ...

<i>En millions d'euros</i>	30/06/2019 <i>Hors IFRS</i> 16	30/06/2018	Variation
Chiffre d'affaires	255,5	260,4	- 1,9 %
EBITDA	28,7	26,6	+ 7,9%
<i>Marge d'EBITDA</i>	<i>11,2%</i>	<i>10,2%</i>	<i>+ 102 pb</i>
Résultat Opérationnel Courant	22,9	21,9	+ 4,2%
<i>Marge Opérationnelle Courante</i>	<i>8,9%</i>	<i>8,4%</i>	<i>+ 52 pb</i>
Résultat Opérationnel	22,8	20,9	+ 9,0%
<i>Marge Opérationnelle</i>	<i>8,9%</i>	<i>8,0%</i>	<i>+ 90 pb</i>
Résultat financier	(3,5)	(3,2)	+ 7,1%
Résultat avant impôt	19,3	17,7	+ 9,4%
Charge d'impôt	(7,7)	(6,5)	+ 18,4%
<i>Taux d'IS apparent</i>	<i>- 39,8%</i>	<i>- 36,8%</i>	<i>- 302 pb</i>
Résultat net	11,6	11,2	4,2%
Résultat net part du groupe	11,3	10,7	+ 5,0%
<i>Marge nette en % du CA</i>	<i>4,41%</i>	<i>4,12%</i>	<i>+ 29 pb</i>

► ... dans un environnement fiscal peu accommodant

- Variation du CA Immobilier de - 46% et **dynamique du CA Exploitation de + 7,7%**
- EBITDA en progression de + 7,9% grâce à la **solidité des marges d'exploitation** et une base de comparaison favorable en Immobilier en 2018
- Résultat Opérationnel Courant en hausse de + 4,2%
- **ROP en hausse de +9,0%**, intégrant l'extinction de risques opérationnels après départs de site
- **Optimisation du coût de financement** (+ 0,1 M€) compensée par l'impact des swaps de taux (- 0,4 M€)
- **Résultat avant impôt en hausse de + 9,4%** grâce exclusivement à la contribution de l'Exploitation
- Taux d'IS à 39,8% (+ 3 pt) du fait de la **transformation du CICE en baisse de cotisations fiscalisées**
- **Hausse du Résultat net pg de + 5,0%** et de la marge nette de + 29 pb

Compte de résultat S1 2019 Exploitation + Immobilier

► Taux d'impôt

	2018/06	Effet CICE	Effet activation de déficits	Effet non déd. des frais fi	Effet chang. de taux ⁽¹⁾	2019/06
Taux d'impôt théorique	34,4%				- 2,4%	32,0%
Taux d'impôt réel	36,8%	7,1%	- 1,3%	- 0,9%	- 1,9%	39,8%

(1) Baisse du taux d'impôt société de 34,4% à 32,0% retenue au 30/06/19, et qui sera reportée en définitive à 2020

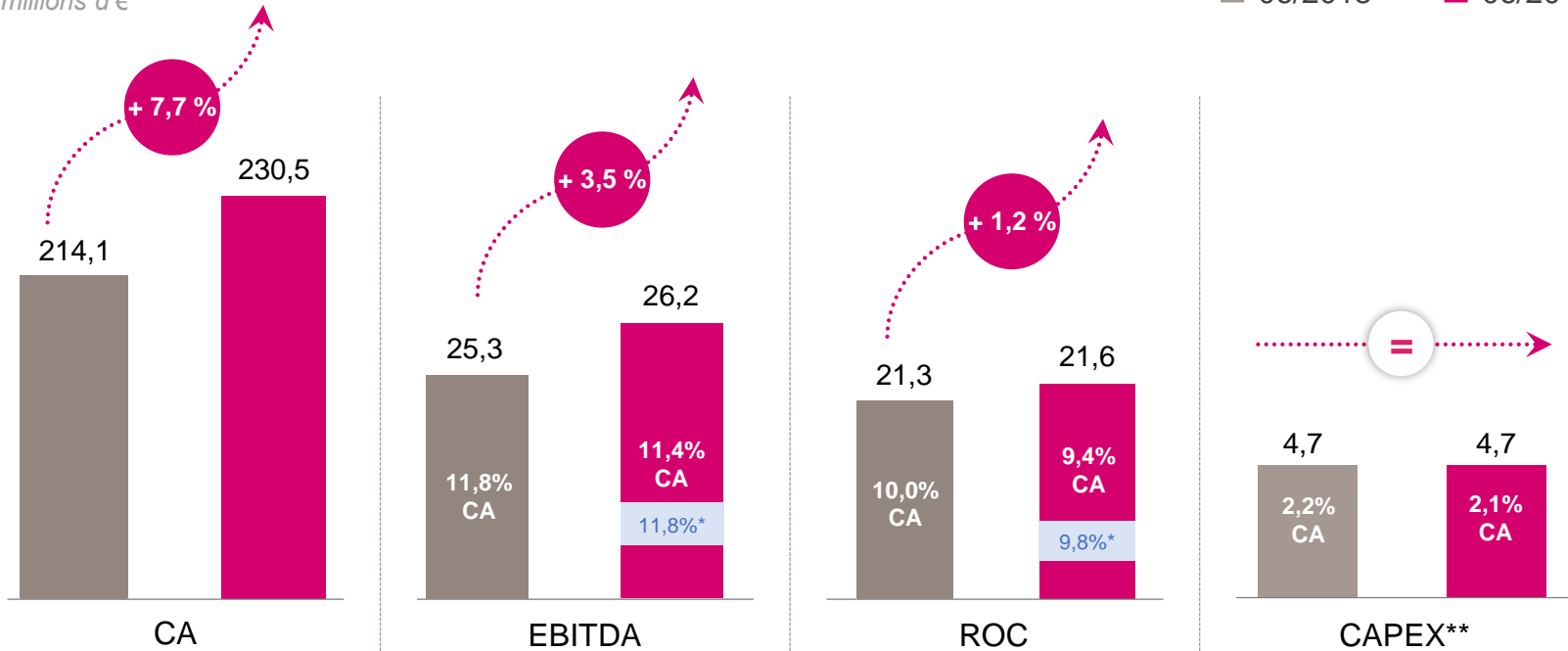
►► Taux d'IS à 39,8% (+ 3 pt) du fait de la transformation du CICE en baisse de cotisations imposables
Hausse du taux d'IS liée à la conversion du CICE en baisse de cotisations sociales fiscalisées

S1 2019, Exploitation en synthèse

- ▶ Croissance des soldes intermédiaires de gestion
- ▶ Maîtrise des capex d'exploitation

En millions d'€

■ 06/2018 ■ 06/2019



* Retraité de l'effet des primes de pouvoir d'achat pour 43 points de base

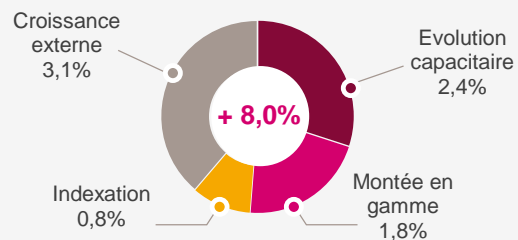
** Investissements de maintien, hors investissements de développement et actifs immobiliers à céder

S1 2019, Analyse Ebitda Exploitation

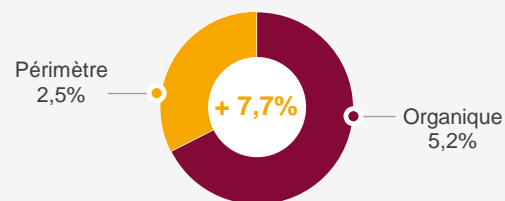
En millions d'euros	30/06/2019 <i>Hors IFRS 16</i>	30/06/2018	Variation (%)	Ajusté Prime Pouvoir Achat
Chiffre d'affaires	230,5	214,1	+ 7,7%	
Achats et charges externes	(40,8)	(38,2)	+ 6,9%	
Impôts et taxes	(8,7)	(8,2)	+ 7,1%	
Charges de personnel	(124,4)	(113,9)	+ 9,3%	+ 8,4%
EBITDAR	59,0	55,7	+ 5,9%	+ 7,7%
Loyers	(32,8)	(30,4)	+ 8,0%	
EBITDA	26,2	25,3	+ 3,5%	+ 7,3%
Marge d'EBITDA	11,4%	11,8%	- 46 pb	- 4 pb

- Variation des achats et charges externes en ligne avec l'évolution du chiffre d'affaires
- Variation des frais de personnel intégrant l'effet Prime Pouvoir d'Achat (- 43 pb)
- Marge d'EBITDA hors impact PPA stable à 11,8%

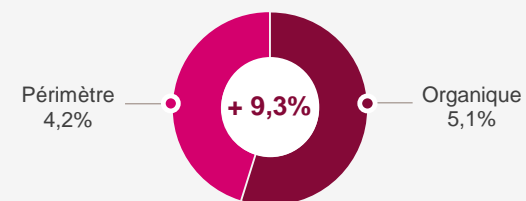
Loyers



Chiffre d'Affaires



Frais de personnel



S1 2019, variation de la marge d'EBITDA

Exploitation par secteur	30/06/18	Holding	LSF	LSB	MSF	SSR	HAD	30/06/19 avant PPA	PPA*	30/06/19 hors IFRS16
Variation du CA	214,1	0,4	3,8	- 0,4	12,6	8,9	3,7	230,5	-	230,5
Variation de la marge	11,84%	- 28 pb	13 pb	- 30 pb	41 pb	- 18 pb	59 pb	11,80%	- 43 pb	11,38%

- 4 pb

* Prime Pouvoir d'Achat

- ▶ **Holding** : structuration et extension siège
- ▶ **LSF** : pleine maturité du parc des EHPAD
- ▶ **LSB** : plan d'action Belge centré sur le redressement de la situation de 2 résidences à Bruxelles
 - ▶ Plan de conquête commercial
 - ▶ Repositionnement du projet d'exploitation
 - ▶ Négociation des baux
 - ▶ Pilotage opérationnel renforcé
- ▶ **SSR** : plan de transformation avec 3 ouvertures au S1 2019 dilutives sur la marge
- ▶ **HAD** : dynamique d'activité (+ 20% sur 6 mois) et efficience opérationnelle (approvisionnement, logistique et organisation) et IT, relatives sur la marge

Focus régime de croisière

Parc	Régime de Croisière		Autres Etablissements	
	S1 2019		S1 2018	
	Retraité PPA*	Yc PPA	S1 2019	S1 2018
Nombre d'établissements / Total	60/69	57/68	9/69	11/68
Nombre de lits	6 519	6 163	1 028	1 037
CA Exploitation	200,4	183,5	29,0	29,9
EBITDA des établissements	25,6	23,0	0,2	0,9
EBITDA / CA	13,2%	12,8%	0,6%	3,0%
Résultat opérationnel courant	22,0	20,4	- 0,1	0,2
Marge opérationnelle courante / CA	11,4%	11,0%	- 0,3%	0,6%
Capex	2,0	3,2	1,6	0,4
Taux d'effort Capex / EBITDA	8%	14%	NS	NS
Free Cash Flow* en % CA	6,8%	6,1%	- 4,5%	0,6%

≠ 12 points

≠ 11 points

► La marge de croisière est en amélioration grâce au secteur sanitaire et continue d'afficher un écart significatif de +/- 10 pts avec les restructurations, soit une réserve de résultat à l'issue des transformations

* EBITDA – Capex – Frais financiers – Impôt Société

► Un modèle économique solide et pérenne

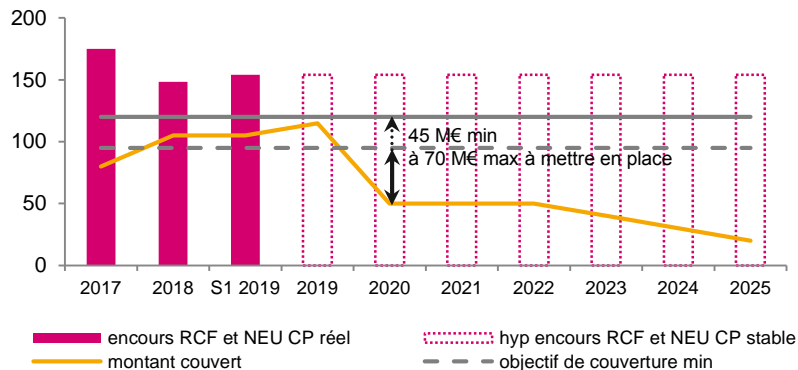
Résultat et marge nette d'Exploitation en progression

<i>En millions d'euros</i>	S1 2019 <i>Hors IFRS 16</i>	S1 2018	Variation (%)	Ajusté Prime Pouvoir Achat
EBITDA	26,2	25,3	+ 3,5%	
Résultat Opérationnel Courant	21,6	21,3	+ 1,2%	+ 5,8%
Marge opérationnelle courante	9,4%	10,0%	- 59 pb	- 17 pb
Résultat Opérationnel	22,9	20,5	+ 11,4%	+ 16,1%
Résultat Financier	(2,5)	(2,3)	+ 8,9%	
Résultat avant Impôt	20,4	18,2	+ 11,7%	+ 17,1%
Charge d'impôt	(7,9)	(6,6)	+ 20,0%	
Résultat net 100%	12,4	11,6	+ 7,0%	+ 12,8%
Résultat Net Part du Groupe	12,1	11,2	+ 8,1%	+ 14,0%
Marge nette pg	5,26%	5,24%	+ 2pb	5,55%, + 31 pb

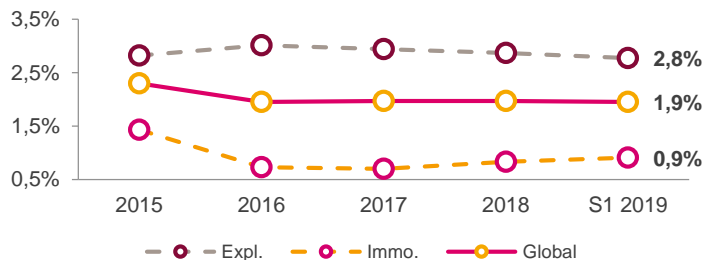
- ▶ Marge opérationnelle courante de 9,4% soutenue par le parc en croisière, tout en intégrant l'effet dilutif des transferts et ouverture de 3 SSR (572 lits et places)
- ▶ Charge financière de - 2,5 M€ représentant moins de 10% de l'EBITDA, et intégrant l'effet de variation de juste de valeur des instruments financiers pour - 0,4 M€
- ▶ Marge nette part du Groupe stable à 5,26% et en hausse de + 31 pb en retraité

Une structure financière optimisée

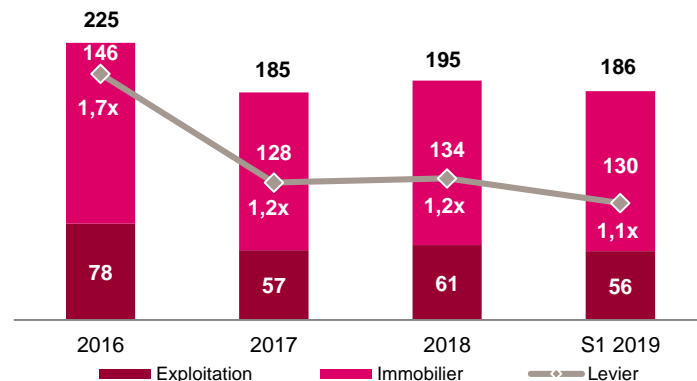
Une fenêtre qui s'ouvre pour optimiser les couvertures et le coût de la dette



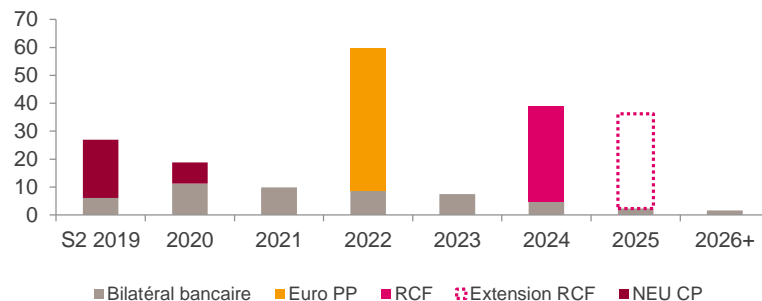
Coût de l'endettement stable



Dettes nettes consolidées



Échéancier de la dette financière d'exploitation*

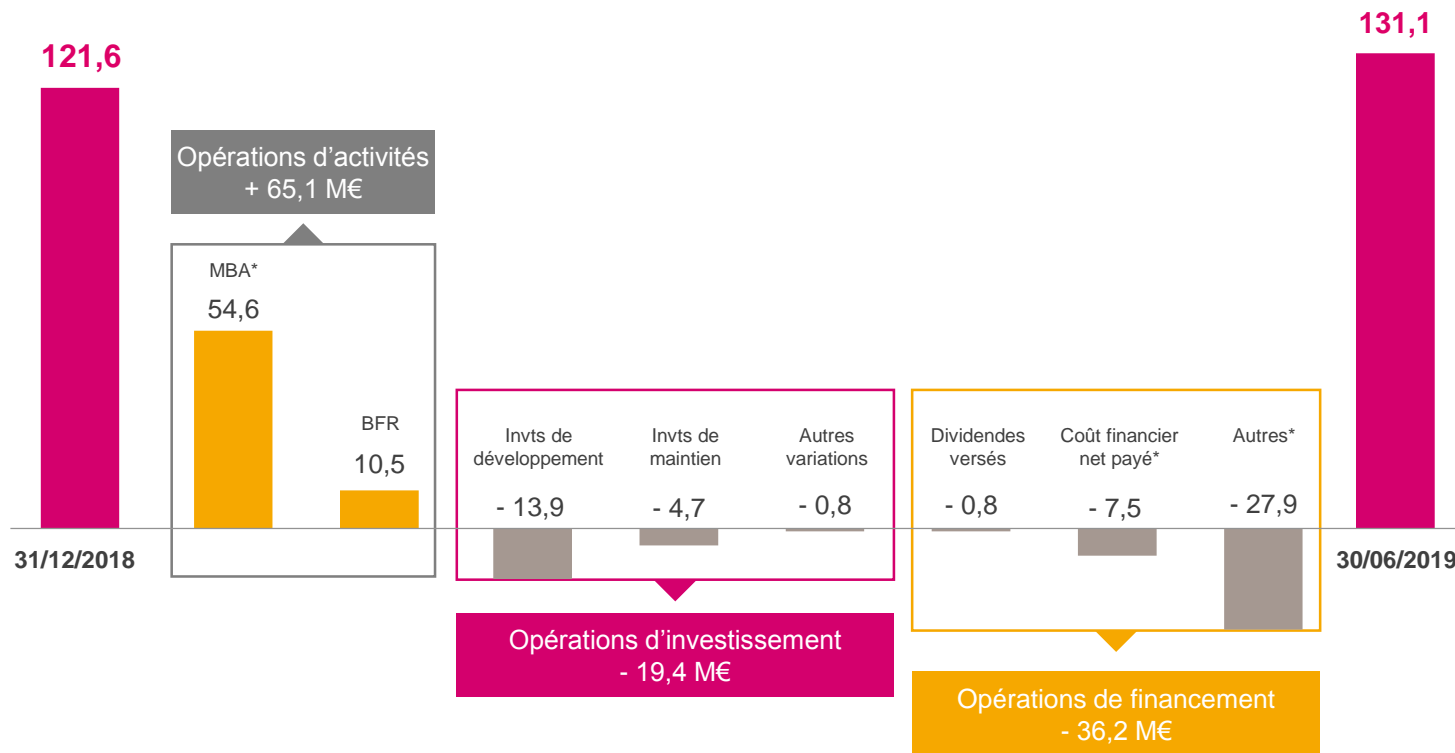


* Dette immobilière : maturité à court terme en lien avec l'externalisation des actifs immobiliers

TFT simplifié et trésorerie

Trésorerie à l'ouverture

Trésorerie à la clôture



* Y compris impacts IFRS 16, soit un reclassement de 29,0M€ entre les opérations d'activité et les opérations de financement

Focus IFRS16

IFRS 16 - Hypothèses d'évaluation

▶ 1^{ère} application : méthode rétrospective simplifiée

- ▶ Dette égale à la somme des loyers futurs actualisés au 01/01/2019
- ▶ Impact sur les capitaux propres au 01/01/2019 de - 36 M€ (hors effet d'impôt) s'annulant sur la durée des contrats
- ▶ Non-activation des contrats à moins d'un an et ceux non-significatifs

▶ Taux d'actualisation (impactant la dette et les charges financières IFRS 16)

- ▶ Taux d'endettement marginal par maturité, sur quatre tranches :
 - ▶ A moins de 5 ans : 0,83%
 - ▶ A plus de 15 ans : 3,13%
- ▶ Taux d'actualisation moyen pondéré : 2,29%

▶ Hypothèses de renouvellement (impactant les dettes, la durée et les droits d'utilisation)

- ▶ Principe de base : durée du bail restant à courir
- ▶ Exceptions : départ de site ou renouvellement lorsque l'échéance du bail est inférieure à 4 ans
- ▶ Maturité moyenne des droits d'utilisation : 9,9 ans

IFRS 16 - Impacts sur les comptes du S1 2019

► Impacts sur les marges d'Exploitation

	Avant IFRS 16		Impacts IFRS 16	Après IFRS 16	
	Exploit.	Marge	Exploit.	Exploit.	Marge
<i>En millions d'euros</i>					
EBITDA	26,2	11,4%	29,0	55,2	23,9%
Résultat Opérationnel Courant	21,6	9,4%	5,3	26,9	11,7%
Coût de l'endettement financier	- 2,5		- 6,2	- 8,7	
Résultat Net de l'Ensemble Consolidé	12,4	5,4%	- 0,6	11,9	5,1%

- Marge opérationnelle courante reluée de + 2,3 points à 11,7% contre 9,4% en régime 100% locatif
- Marge nette diluée de - 25 pb du fait de la maturité actuelle des contrats (s'inverse en fin de contrat)

► Impacts sur la dette d'Exploitation

	Avant IFRS 16		Après IFRS 16		
	Exploit.	Levier prêteurs	Exploit.	Levier prêteurs	Levier prêteurs ajusté
<i>En millions d'euros</i>					
Dettes nettes	56,0	1,07	563,4	5,11	1,07

- Dette augmentée du montant des obligations locatives, intégralement retraitées du calcul des covenants

Sommaire

1. LNA SANTÉ, un ADN fort
2. Des réponses aux défis sociétaux
3. Résultats semestriels 2019
4. **Perspectives**



Grandir ensemble 2022



En 2022, nous voulons être ...

Une entreprise familiale, indépendante et engagée, fédérant une centaine d'établissements et plus de 8 000 professionnels

Un acteur du secteur de la santé reconnu pour la qualité de ses services, son expertise médicale et sa capacité à innover

Un groupe où les établissements œuvrent en synergie entre eux et s'impliquent dans leur territoire

Un employeur reconnu pour son professionnalisme, sa culture d'entreprise et sa qualité de vie au travail

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



Evolution du parc de lits*

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Var / 2018
Parc début de période	7 087	7 258	7 900	8 130	8 232	8 280	8 347	
SSR	1 822	492	100	55		15	17	37%
HAD	448	25	0	25	25			17%
EHPAD	4 433	125	130	22		52	67	9%
MRB	555				23			4%
Parc fin de période	7 258	7 900	8 130	8 232	8 280	8 347	8 431	16%

Mise en exploitation

* Hors nouveaux développements



Une dynamique de développement structurée

Poursuite du développement et de la transformation de notre parc

► Acquisition de la Clinique Saint-Roch à Roncq (59)

SITUATION

1

Etablissement
aux portes de
l'agglomération
lilloise

2

Proximité
des hôpitaux et
cliniques
de court séjour



Réponse LNA

1

1^{ère} implantation du groupe LNA Santé
dans le département du Nord

2

Etablissement Sanitaire de 154 lits

Poursuite du développement et de la transformation de notre parc

- ▶ Elsan – Institut de réadaptation du Cap Horn (29)
Soins de suite et de réadaptation

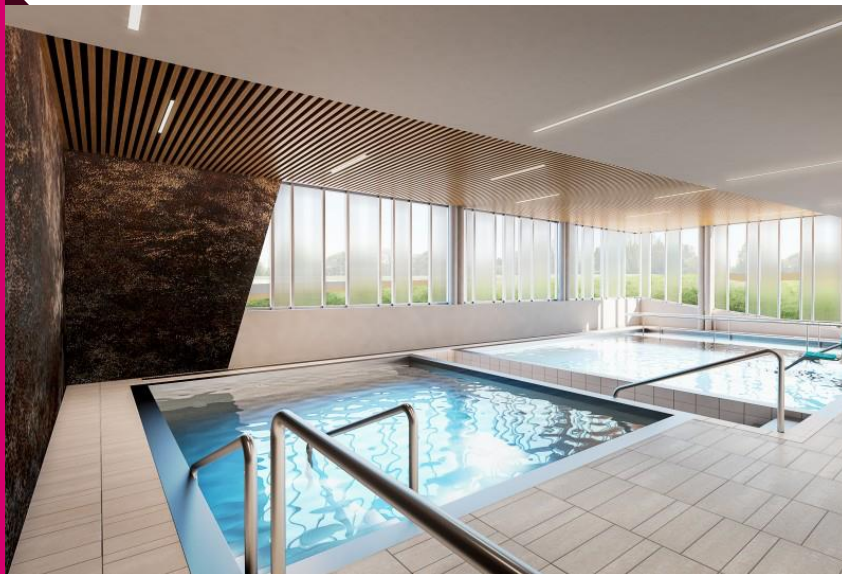
AVANT

1

Outil de travail
immobilier
inadapté

2

Etablissement
de 127 places



APRÈS

1

Etablissement neuf (195 patients/jour)
Fusion avec une clinique du groupe ELSAN

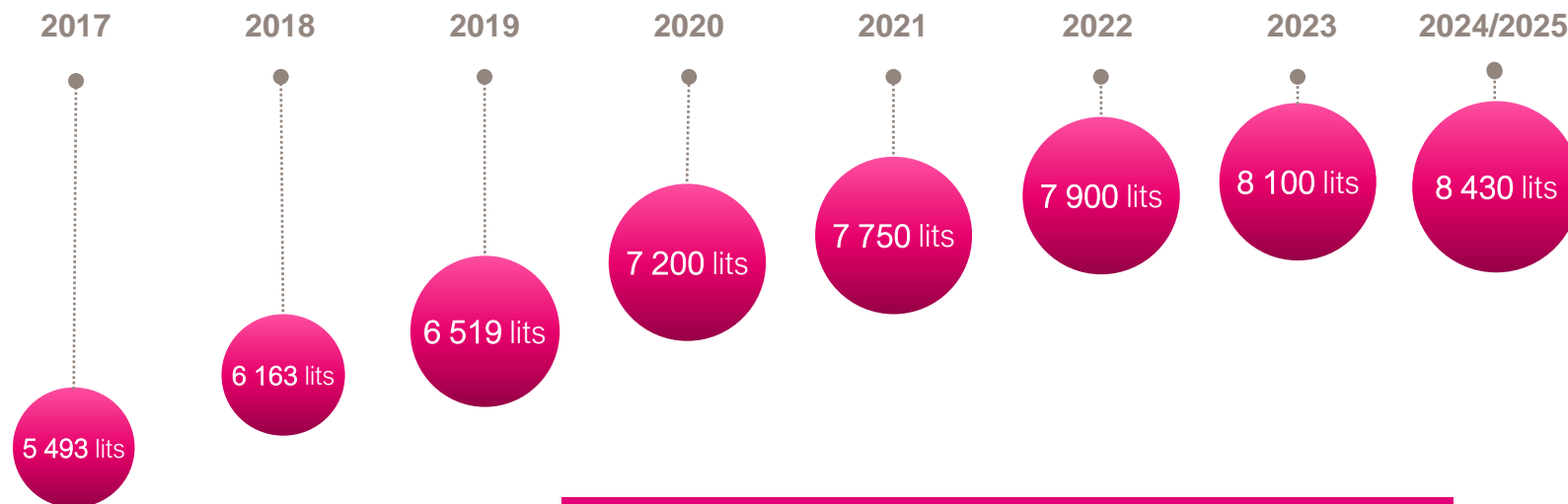
2

Projet médical avec orientation forte autour
de la gériatrie (Pôles d'expertise ciblés) (AVC
du sujet âgé, loco-gériatrie, HDJ gériatrique)

Une croissance déjà embarquée

► Transformation du parc existant en « régime de croisière »

hors nouveaux projets de développements



Parc en croisière

+ 1 600 lits à maturité entre 2019 et 2023

Croissance confirmée

2019

- ▶ Une **croissance organique > 4,5 %**
- ▶ Un **EBITDA** des sites en régime de **croisière à 12,5 % du CA**
- ▶ **Des acquisitions ciblées** répondant aux enjeux de l'offre de santé territoriale
- ▶ Un **réservoir de 1 900 lits** en préparation vers le régime de croisière
- ▶ **Free Cash Flow > 5%** du CA Exploitation



Un plan stratégique en marche

Merci



Annexes

Ma Santé 2022 + Loi Autonomie

Références et textes fondateurs

Annoncée en septembre 2018 par le Président de la République, la stratégie Ma santé 2022 propose une vision d'ensemble et des réponses globales aux défis auxquels est confronté le système de santé français. Tout d'abord, des inégalités dans l'accès aux soins, avec de plus en plus de Français qui connaissent des difficultés à accéder à un médecin dans la journée et sont parfois contraints de se rendre aux urgences par défaut. Ensuite, des aspirations chez les professionnels à mieux coopérer entre eux, à disposer de davantage de temps pour soigner leurs patients et à être formés autrement.

<https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/ma-sante-2022-un-engagement-collectif/>

Le rapport de la concertation Grand âge et autonomie a été remis par Dominique Libault à la Ministre des Solidarités et de la santé Agnès Buzyn le 28 mars 2019 est le fruit d'une vaste concertation nationale s'appuyant sur des propositions élaborées avec les personnes et les acteurs concernés.

<https://solidarites-sante.gouv.fr/affaires-sociales/personnes-agees/concertation-grand-age-et-autonomie/article/rapport-de-la-concertation-grand-age-et-autonomie>

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

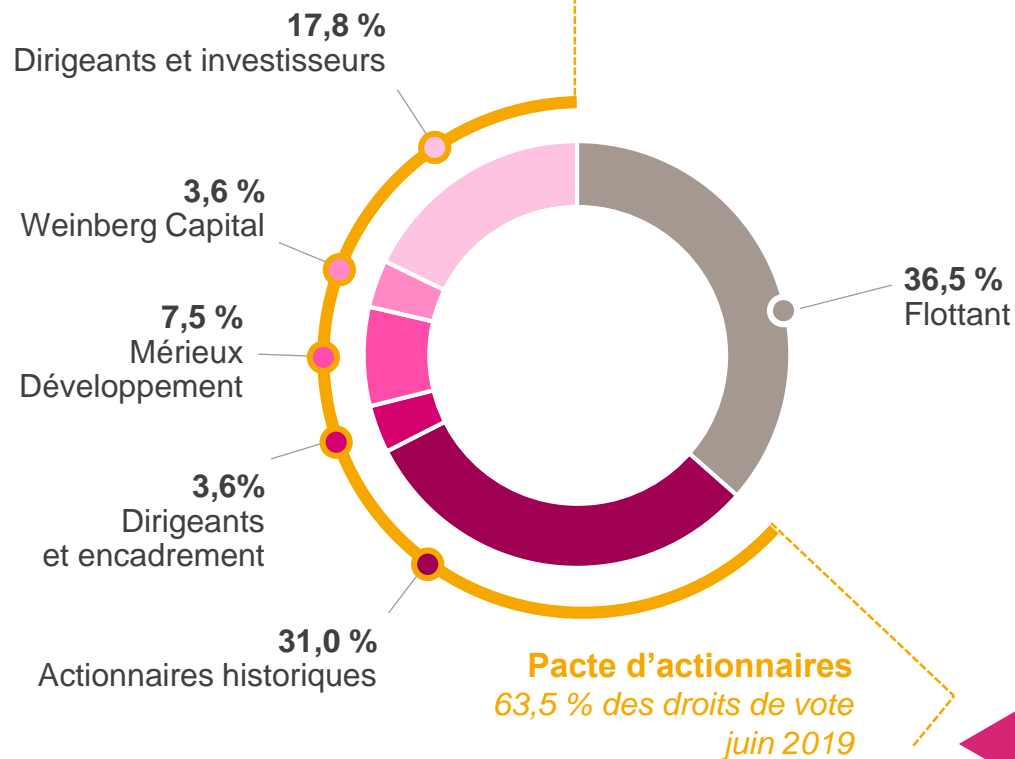
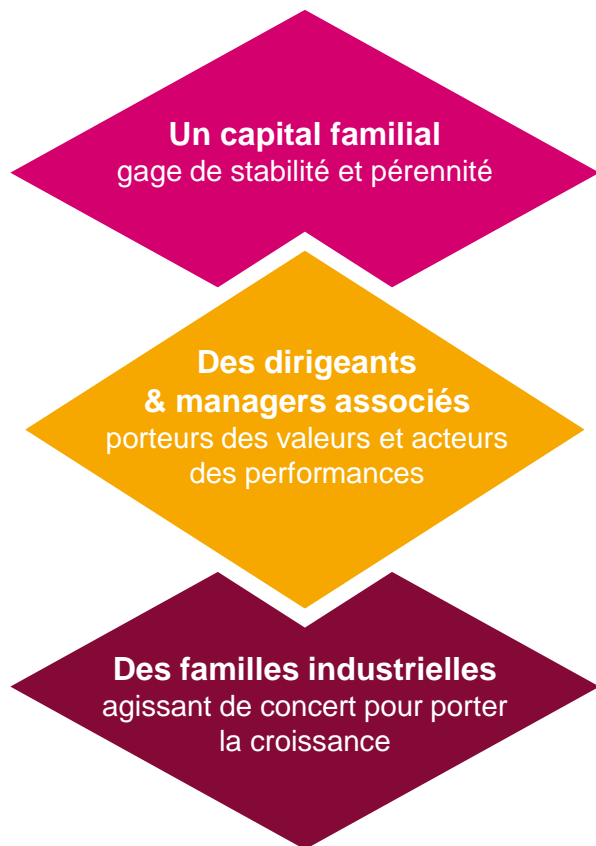
► La Mission de LNA Santé

- 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

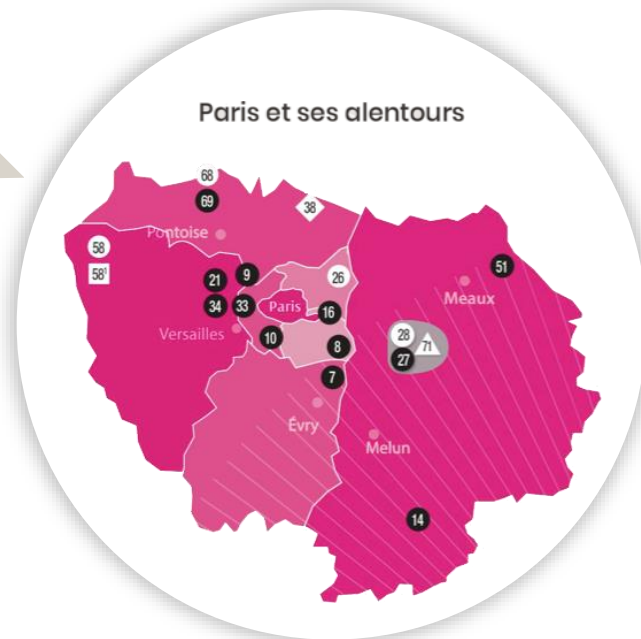
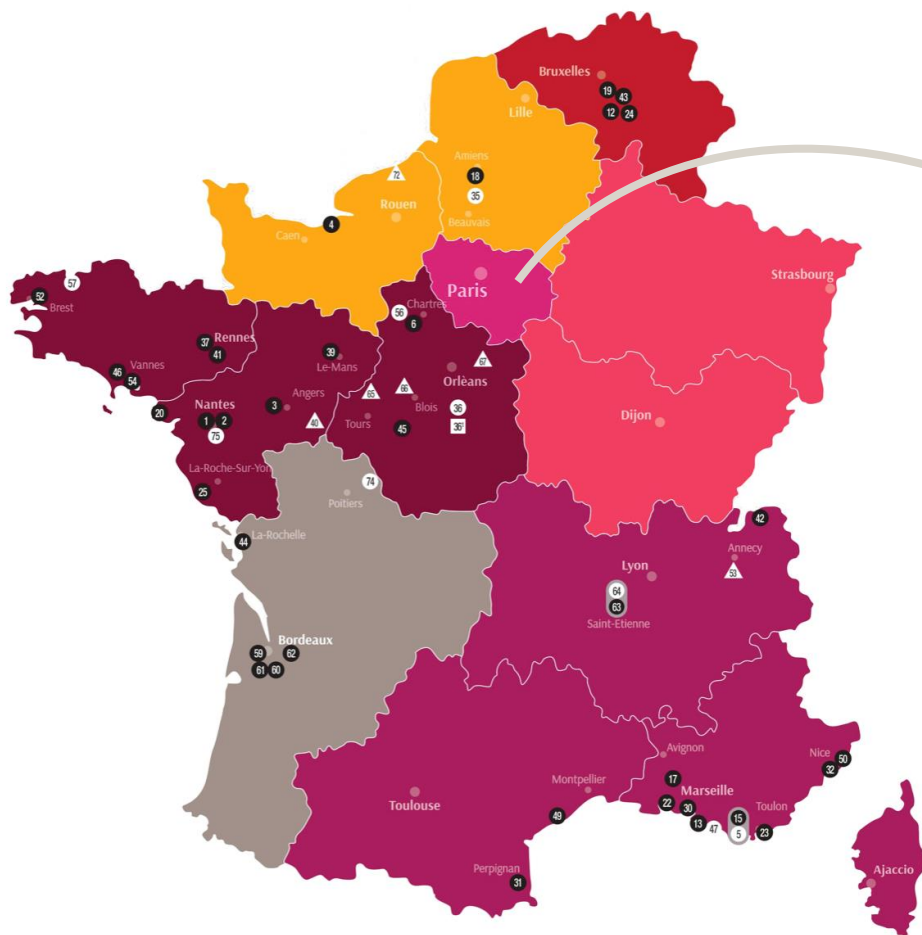
► Une volonté concrète de contribuer à l'évolution des politiques de santé

LNA Santé, soigner et prendre soin

Une gouvernance familiale et entrepreneuriale



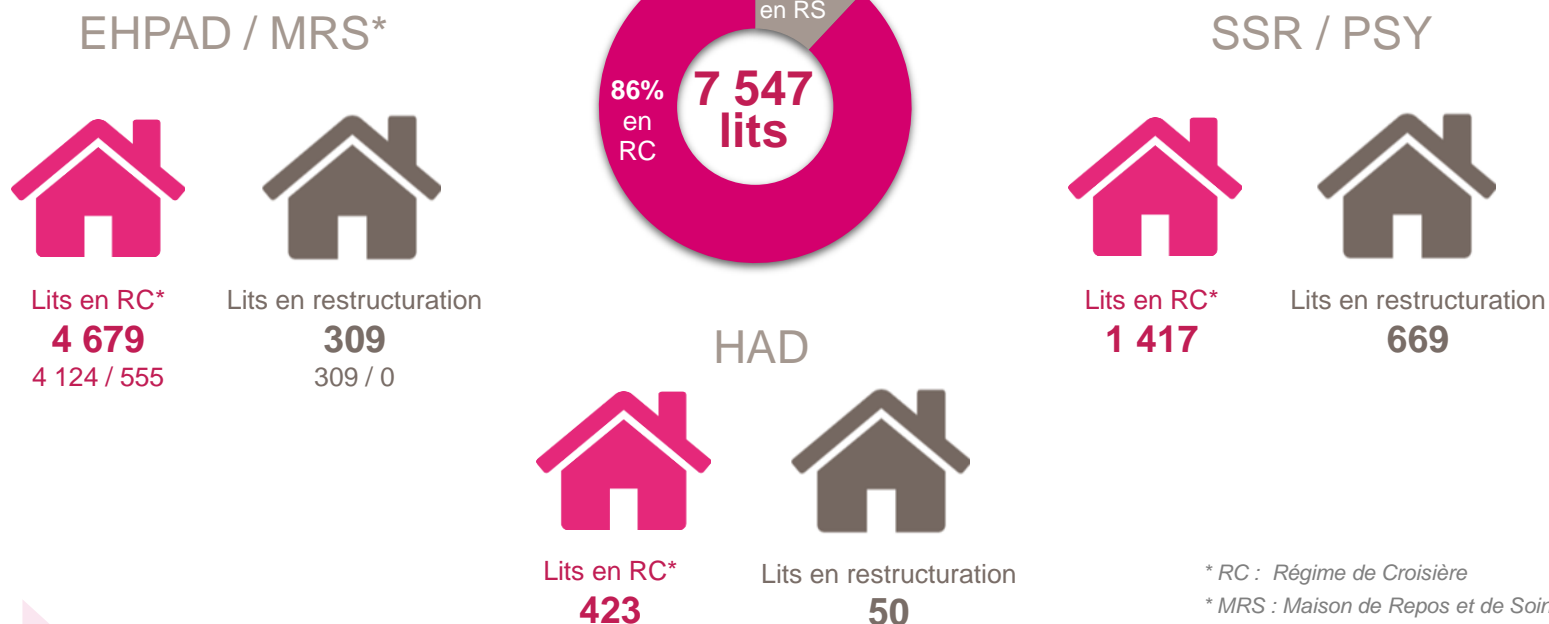
Une présence forte sur des territoires cibles



La transformation de l'offre par LNA - Un parc de 69 établissements

au 1^{er} septembre 2019

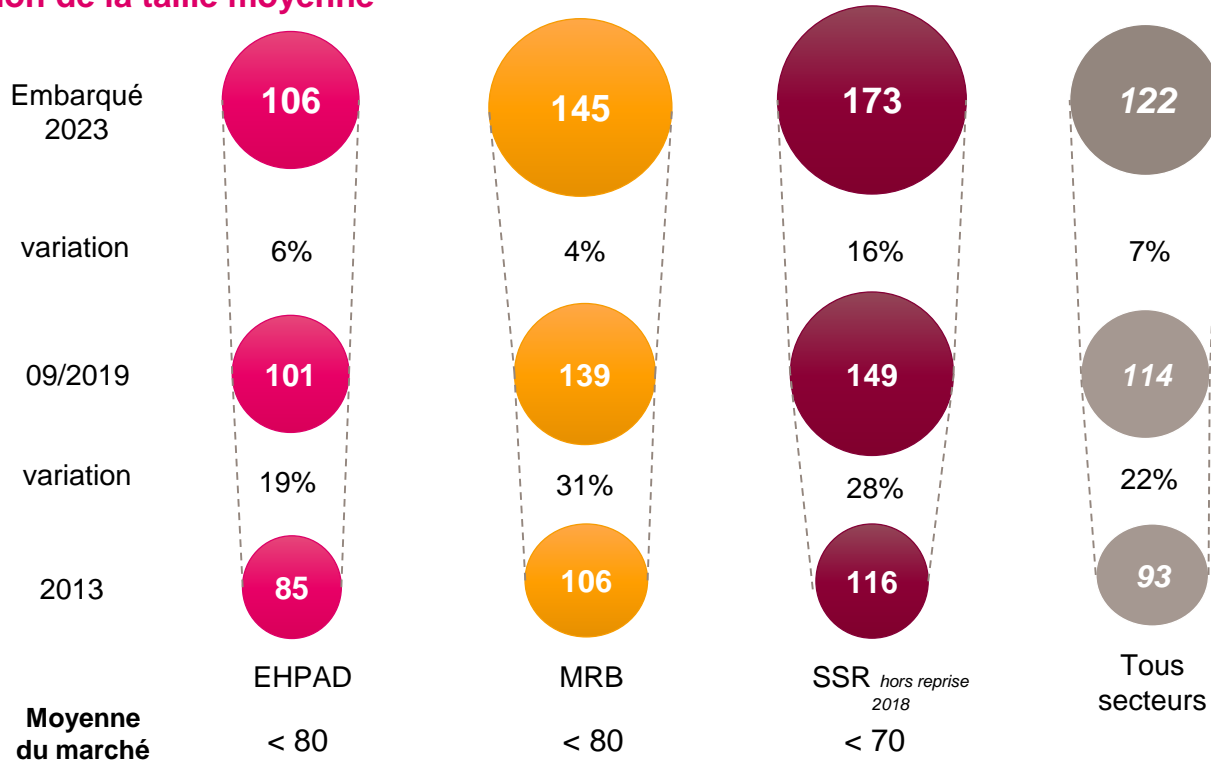
6 519 lits en croisière :
+ 356 lits vs 2018



Une trajectoire de croissance organique maîtrisée

Des tailles de sites synonyme de qualité et d'efficacité

Évolution de la taille moyenne



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

Annexes financières

Compte de résultat S1 2019 Exploitation + Immobilier

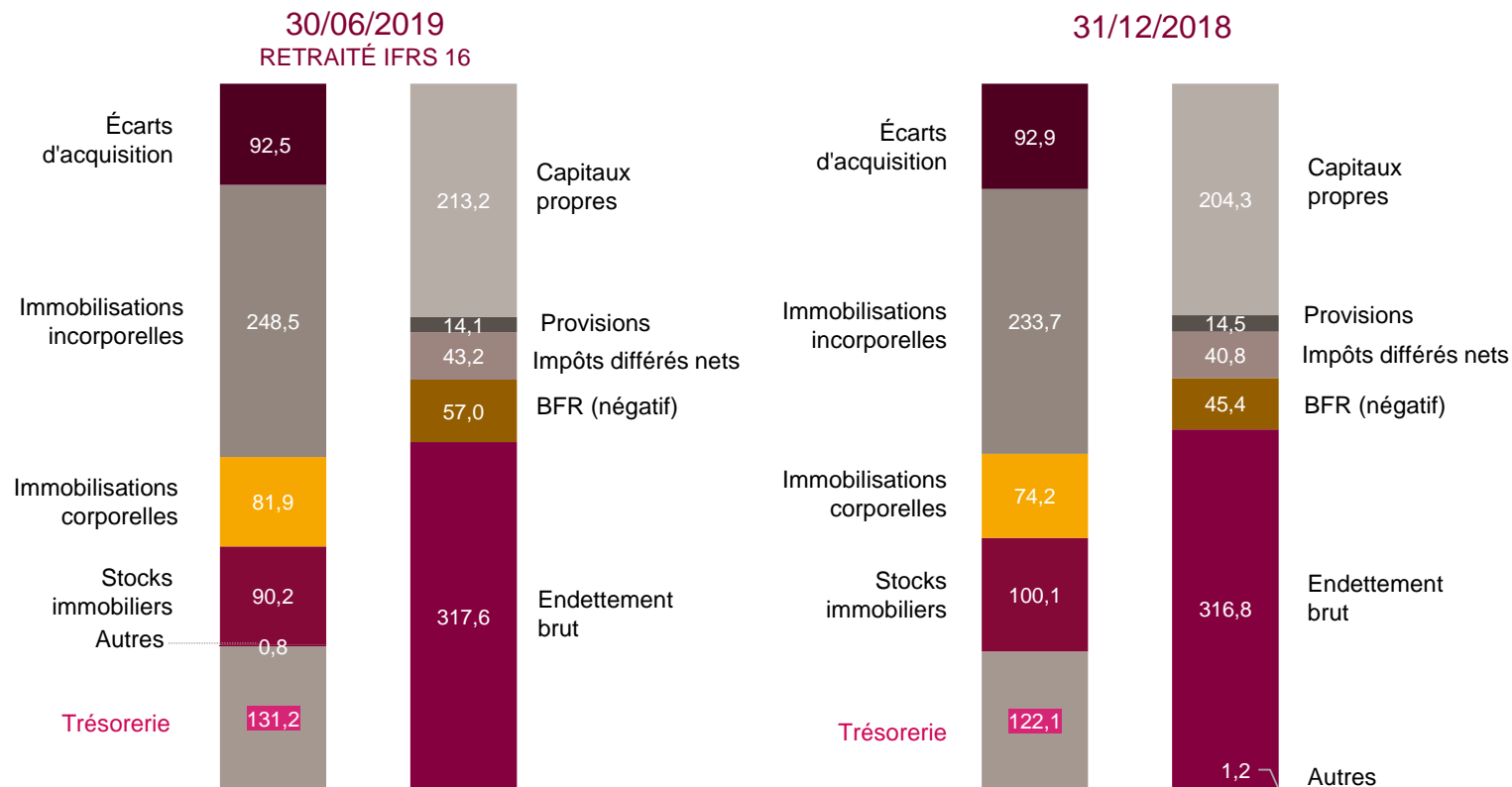
► Taux d'impôt

	2017 R	2018/06	2018	2019/06	2019E
Taux d'impôt théorique	34,4%	34,4%	34,4%	32,0%	34,4%
Taux d'impôt réel	19,3%	36,8%	37,1%	39,8%	40,5%
<i>Ecart de taux</i>	- 15,1%	2,4%	2,7%	7,8%	6,1%
DIFFÉRENCES PERMANENTES					
Effets de la non déd. des frais fi.	3,3%	0,9%	0,9%		
Effets CICE	- 9,2%	- 7,1%	- 7,2%		
Effets CVAE	4,5%	9,5%	9,4%	9,7%	9,0%
Autres différences	1,8%	1,0%	1,1%	- 0,5%	- 1,4%
Changement/écart de taux	- 15,6%	- 2,0%	- 1,5%	- 1,4%	- 1,4%
Différences permanentes	- 15,2%	2,4%	2,7%	7,8%	6,1%



Taux d'IS à 39,8% (+ 3 pt) du fait de la transformation du CICE en baisse de cotisations imposables

Bilan Exploitation + Immobilier

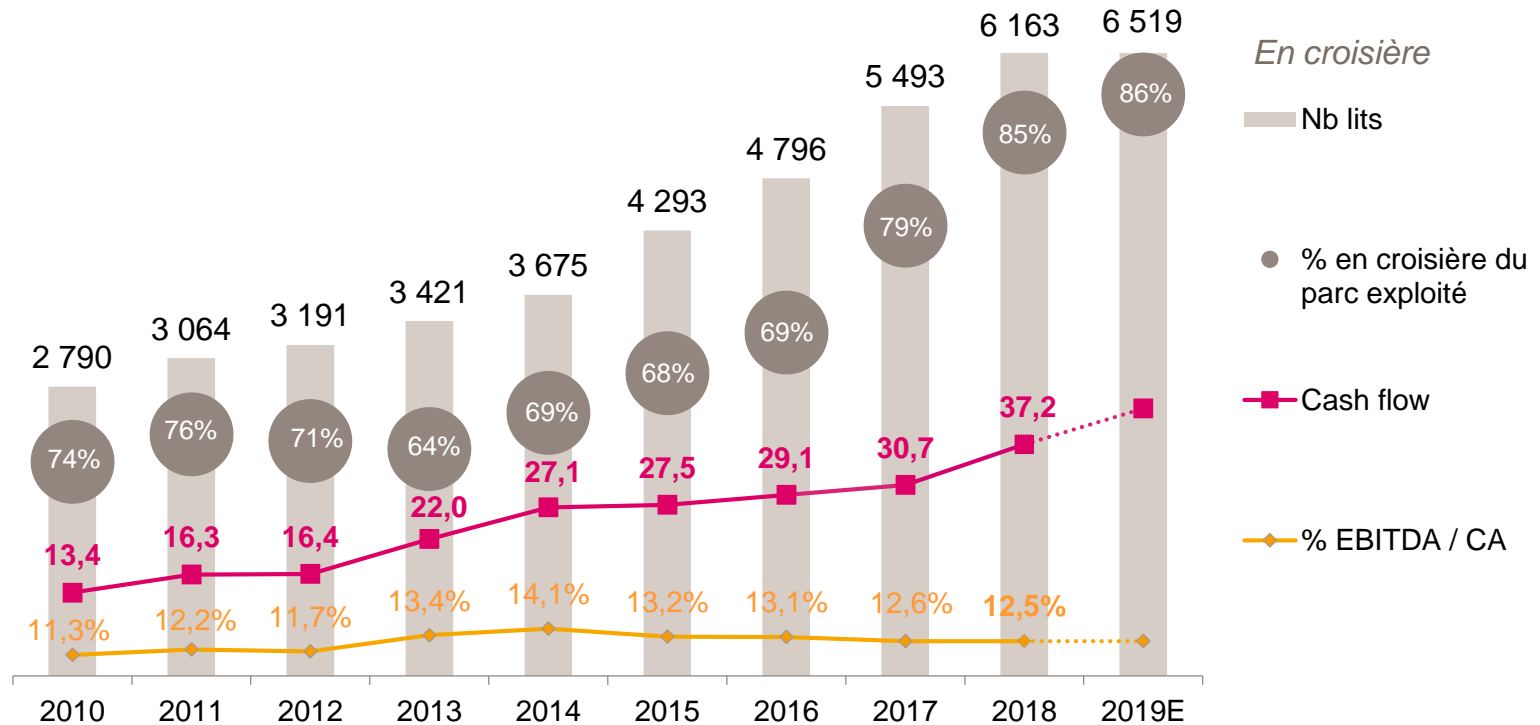


TFT simplifié et trésorerie

En millions d'euros	30/06/2019	30/06/2018	Variation en valeur
Trésorerie à l'ouverture N-1	121,6	162,3	- 40,7
OPERATIONS D'ACTIVITES	65,1	17,6	+ 47,5
Marge Brute d'autofinancement retraitée (1)	54,6	24,7	+ 29,9
<i>Dont exploitation</i>	54,2	23,5	+ 30,7
Variation du BFR	4,8	5,3	- 0,5
Décaissement IS	(2) 5,6	(12,4)	+ 18,0
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT	(19,4)	(15,1)	- 4,2
Investissements de développement	(13,9)	(9,1)	- 4,8
Investissements de maintien	(4,7)	(4,7)	=
Autres variations	(0,8)	(1,3)	+ 0,5
OPERATIONS DE FINANCEMENT	(36,2)	(46,1)	+ 9,8
Dividendes versés	(0,7)	(0,7)	=
Emission d'emprunts désintermédiés	32,9	25,1	+ 7,8
Emission d'emprunts bancaires	1,1	15,0	- 13,9
Remboursement des emprunts désintermédiés	(19,4)	(25,1)	+ 5,7
Remboursement des emprunts bancaires	(19,3)	(57,0)	+ 37,7
Coût financier net payé	(3) (7,5)	(2,0)	- 5,5
Autres	(4) (23,3)	(1,3)	- 21,9
Trésorerie à la clôture au 31/12/N (5)	131,1	118,8	+ 12,3
<i>Dont Exploitation</i>	125,6	114,0	

- ▶ (1) Augmentation de la MBA avec l'impact de l'élimination des loyers IFRS 16 pour 28 M€
- ▶ (2) Hausse de 18 M€ de la charge d'IS décaissée du fait des acomptes N-1 basés sur un résultat fiscal en diminution (baisse du taux d'IS)
- ▶ (3) Coût financier payé en hausse de 5,5 M€ principalement du fait de l'impact IFRS 16 (5,6 M€)
- ▶ (4) Dont remboursements des obligations locatives pour 22,4 M€
- ▶ (5) Trésorerie de 131,1 M€ avec capacité de tirage complémentaire de 71 M€

Performance solide et continue du parc à maturité



IFRS 16 - Rappel méthodologique

PRINCIPAUX CHANGEMENTS INDUITS PAR LA NORME

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

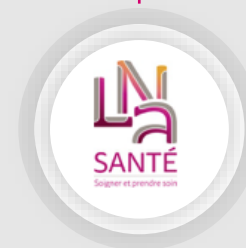
Activation des contrats de location, sauf ceux non significatifs (<5 K€) ou de courte durée (<12 mois)

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 +29 M€ au S1
 - ROC Exploitation 2019 : + 5 M€, soit > 200 pb de MOC au S1
- Dettes à l'ouverture du 01/01/2019 : augmentation de 487 M€

CBI Siège, 1 immeuble belge et des CB véhicules (HAD)

↑
AVANT



↓
APRÈS

Activation de tous ses immeubles

IFRS 16 - 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 de flux de trésorerie

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

IFRS 16 - Impacts sur les états financiers

► Présentation au bilan

ACTIF

Actifs non courants

Ecarts d'acquisition
Immobilisations incorporelles
Immobilisations corporelles
Actifs financiers non courants

Droits d'utilisation des contrats de location

Impôts différés actifs

Actifs courants

Stocks et en-cours
Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés
Autres actifs courants
Créances d'impôt
Trésorerie et équivalents de trésorerie

TOTAL ACTIF

PASSIF

Capitaux propres totaux



Passifs non courants

Engagements de retraite et avant. assimilés
Provisions pour risques non courantes
Impôts différés passifs
Emprunts et dettes fi. non courants

Obligations locatives non courantes

Autres éléments non courants

Passifs courants

Provisions pour risques courantes
Dettes fournisseurs et avances reçues
Emprunts et dettes fi. courants

Obligations locatives courantes

Autres passifs courants
Dettes d'impôts courants
Compte de liaison

TOTAL PASSIF

À la date de première application

IFRS 16 – En synthèse



Avantages

Impact de la Norme IFRS 16 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)
- ▶ Options offertes par la norme pour une transition simplifiée



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
- ▶ Jugement de l'émetteur sur les hypothèses clés de valorisation pouvant mener à des pratiques de place hétérogènes
- ▶ **Impact sur les indicateurs** de performance (marge, ROCE) et d'évaluation (multiple de résultat)
- ▶ Reclassement des engagements hors bilan au passif (487 M€)

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 hors obligations locatives introduites par la norme IFRS 16, diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie

Dettes financières nettes d'Exploitation

- Représente la dette financière brute d'Exploitation hors obligations locatives introduites par la norme IFRS 16, 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 loyers, 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

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

Glossaire

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, hors impacts de la norme IFRS 16, augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation liés principalement à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation, hors impacts de la norme IFRS 16.

GIR

- Correspond au niveau de perte d'autonomie d'une personne âgée. Le GIR 1 est le niveau de perte d'autonomie le plus fort, et le GIR 6, le plus faible.

HAD

- Hospitalisation A Domicile

HDJ

- Hôpital De Jour

IDE

- Infirmière Diplômée d'Etat

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.

Marge Opérationnelle Courante (MOC)

- Ratio du Résultat Opérationnel Courant sur le chiffre d'affaires

Moyen Séjour France

- Regroupe les activités de SSR, Psychiatrie et HAD

MRB

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

MRPA

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

Glossaire

MRS

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

NEU-CP

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

PPA

- Prime Pouvoir d'Achat

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

Trésorerie Nette

- Composée des disponibilités et équivalents de trésorerie diminués des concours bancaires courants.