
Présentation des résultats annuels

1^{er} avril 2021



Sommaire

1. **LNA SANTÉ, un ADN fort**
2. COVID : 2020, une année hors normes
3. Activités et Résultats annuels 2020
4. Grandir Ensemble 2022 : un projet stratégique renforcé
5. Perspectives



LNA Santé, soigner et prendre soin

Une mission et des valeurs intangibles au cœur du projet

5 VALEURS FONDAMENTALES PORTEUSES DE SENS



- ▶ **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**

Les singularités de notre entreprise



La vision



Le temps



Le prendre soin

FAMILIAL

Nous sommes une entreprise familiale car nous associons des familles, équipes et des membres fondateurs pour être un acteur responsable avec une vision long terme et un **MANAGEMENT BIENVEILLANT** et de **PROXIMITÉ**

HUMANISTE

Nous sommes une entreprise humaniste car nous avons de la **CONSIDÉRATION POUR CHACUN** et prenons soin des personnes fragilisées et de nos équipes

ENTREPRENEUR

Nous cultivons l'envie d'entreprendre en permettant **À CHACUN DE PARTICIPER AUX DÉCISIONS ET D'INNOVER** dans son métier

5
SINGULARITÉS
IDENTIFIÉES



EXIGEANT

L'exigence au cœur de nos choix, de notre modèle d'organisation, **DE NOS QUESTIONNEMENTS ET DE L'EXPERTISE** de nos métiers

SACHANT TRANSFORMER

Nous sommes un acteur de la santé sachant transformer car nous savons bien intégrer, dans le temps, les établissements pour **AMÉLIORER L'OFFRE DE SOIN(S)** sur le territoire



L'autonomie



L'innovation



L'excellence opérationnelle



Une culture de management responsable et humaniste



Management de proximité organisé en unités de vie ou de soin



Méthodologie qui favorise l'implication, le pilotage des actions et la prise de décisions



Rencontres inter-établissements organisées tout au long de l'année autour de thématiques communes

Journées métiers



Enquête 2020



The Boson Project

LNA Santé est une entreprise où il fait bon travailler

Moyenne 3,8 /5 

L'an dernier 3,7/5



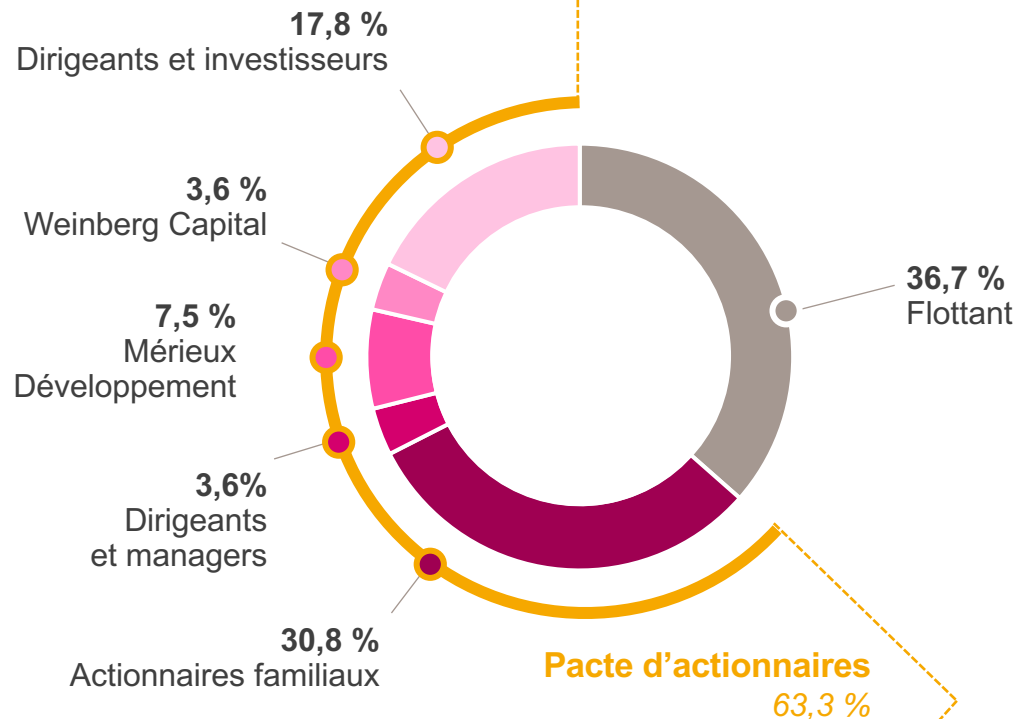
LNA Santé, soigner et prendre soin

Une gouvernance familiale stable 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



% en droits de vote au 31 décembre 2020

LNA SANTÉ

Acteur de 1^{er} plan

dans la prise en soin
des personnes fragilisées

80

établissements

7 500

collaborateurs

+ 9 000

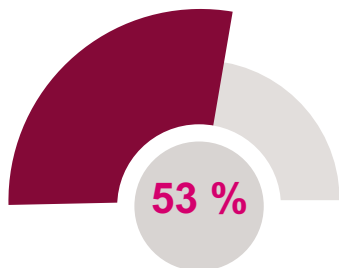
patients/résidents chaque jour

30 ans

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

521,5 M€

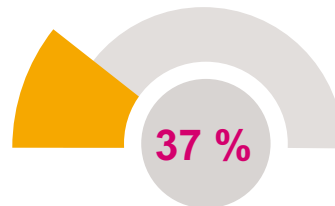
de CA Exploitation



Médico-social

EHPAD et MRS

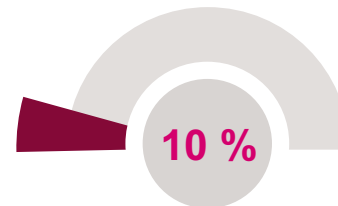
45 EHPAD 4 MRS



Sanitaire

Soins de Suite et Réadaptation
Psychiatrie / MCO

19 SSR 1 Psy



HAD : Hospitalisation
à Domicile

3 CHIR 8 HAD

Données au 31/12/20

Sommaire

1. LNA SANTÉ, un ADN fort
2. **COVID : 2020, une année hors normes**
3. Activités et Résultats annuels 2020
4. Grandir Ensemble 2022 : un projet stratégique renforcé
5. Perspectives





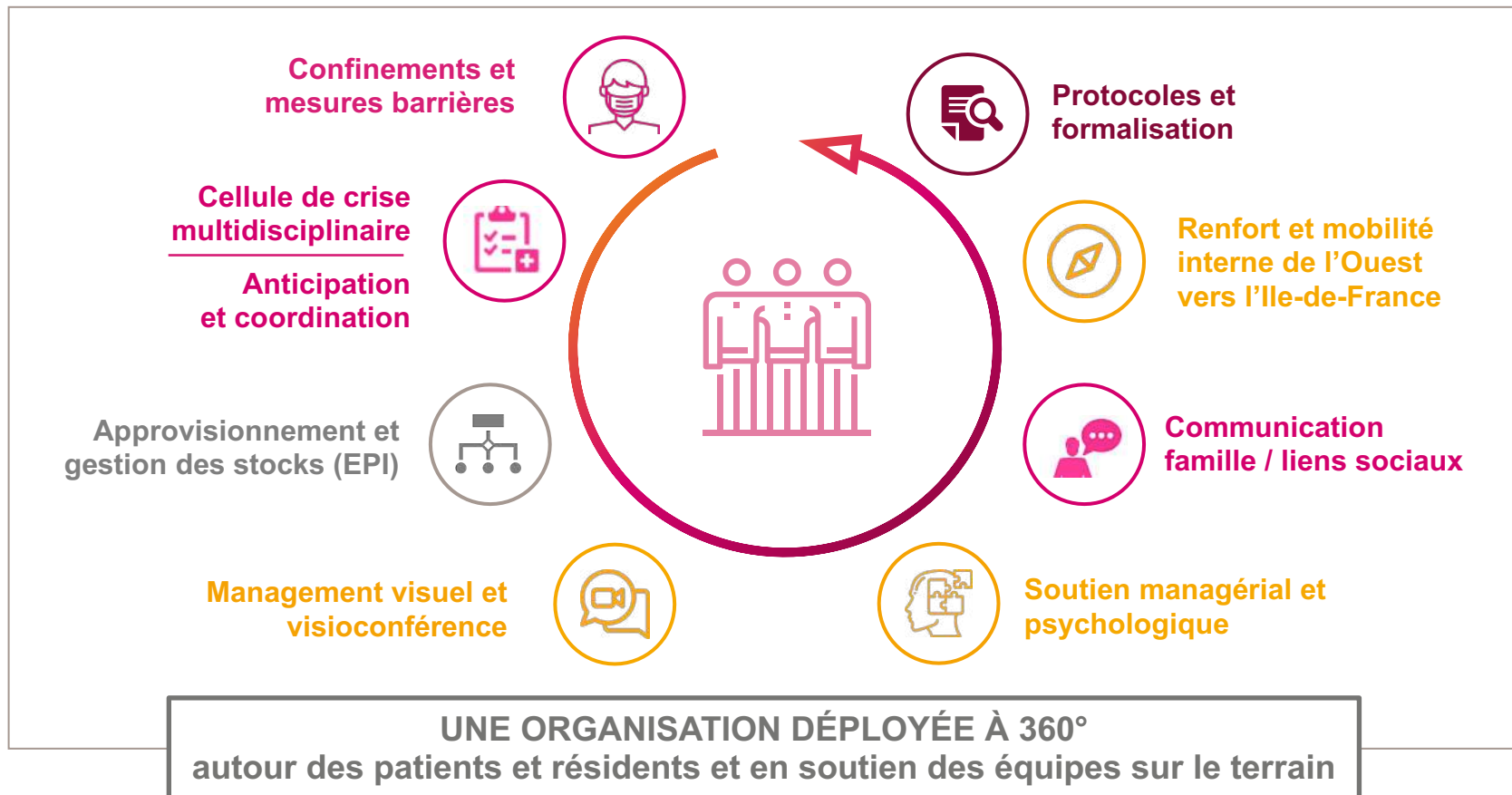
COVID

Merci à toutes et à tous

- ▶ **A nos collaborateurs**, pour leur engagement, leur courage et leur mobilisation exceptionnelle
- ▶ **Aux patients, résidents et familles**, pour les nombreux messages de soutien reçus
- ▶ **A nos fournisseurs**, d'avoir maintenu leurs services, et de participer ainsi à la sécurité des patients et résidents avec nous
- ▶ **A nos partenaires locaux, municipalités, ARS, départements** pour leur appui et les solidarités mises en place
- ▶ **A nos investisseurs, actionnaires et prêteurs**, pour leur fidélité et leur soutien

COVID : un Groupe pleinement mobilisé

► Des mesures fortes pour anticiper, protéger et accompagner



À date : une vigilance continue

- ▶ **1^{er} avril 2021** : aucun EHPAD épidémique
- ▶ **Campagne de vaccination**
 - ◆ 87% de résidents vaccinés
- ▶ **Protocole formalisé de réouverture des EHPAD**
 - ◆ En partenariat avec les Conseils de vie sociale et comités de directions sur chaque site
 - ◆ En s'appuyant sur le film « 1^{ère} ligne », tourné dans nos établissements, au plus fort de la crise sanitaire
- ▶ **Accompagnement actif de la résilience des salariés**
 - ◆ 46 ateliers résilience LNA (486 personnes)
 - ◆ Reprise des formations et journées métiers (en distanciel)

Enquête 2020



The Boson Project

L'accompagnement de
LNA Santé en matière
de communication et
de réconfort

76%

Plutôt apprécié / utile



Sommaire

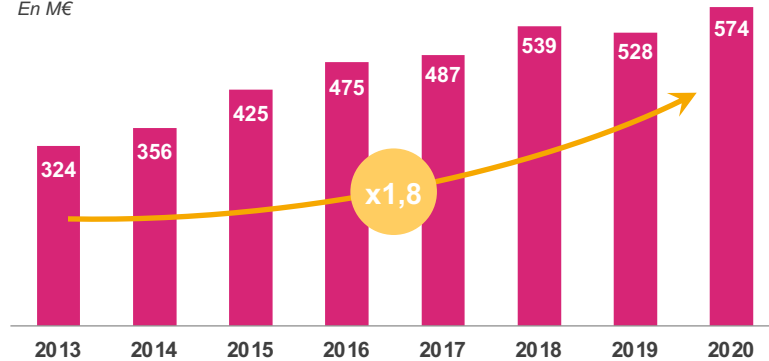
1. LNA SANTÉ, un ADN fort
2. COVID : 2020, une années hors normes
- 3. Activités et Résultats annuels 2020**
4. Grandir Ensemble 2022 : un projet stratégique renforcé
5. Perspectives



Une dynamique de croissance régulière et durable assise sur le projet entrepreneurial et familial LNA Santé

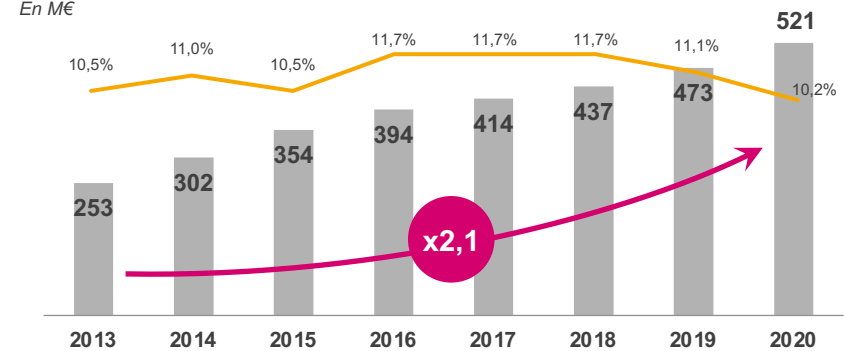
Chiffre d'affaires consolidé

En M€

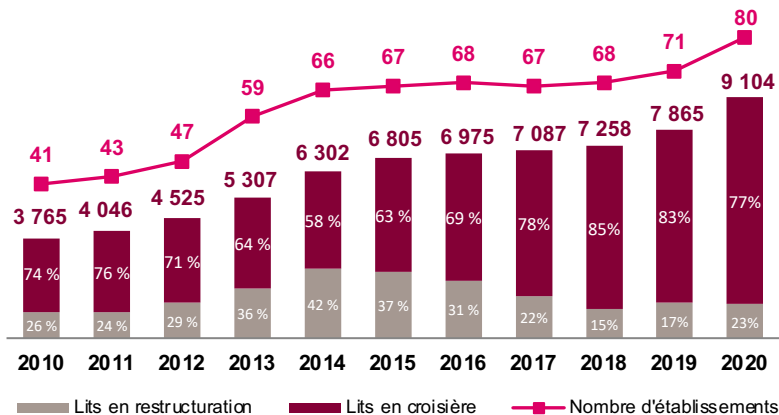


Chiffre d'affaires & Marge d'EBITDA Exploitation avant IFRS 16

En M€

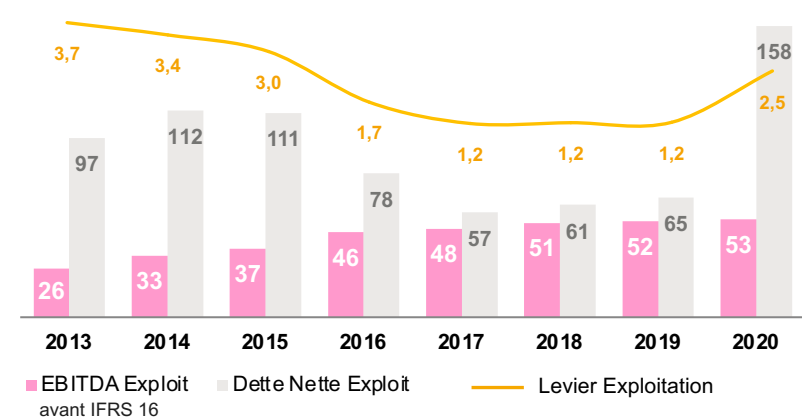


Une progression régulière du parc de lits



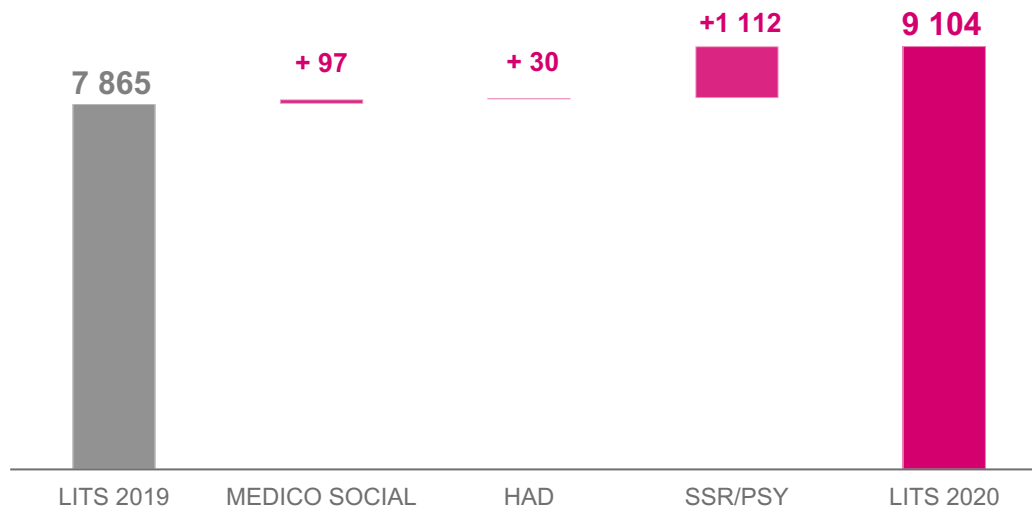
Une dette nette Exploitation avant IFRS 16 optimisée

En M€



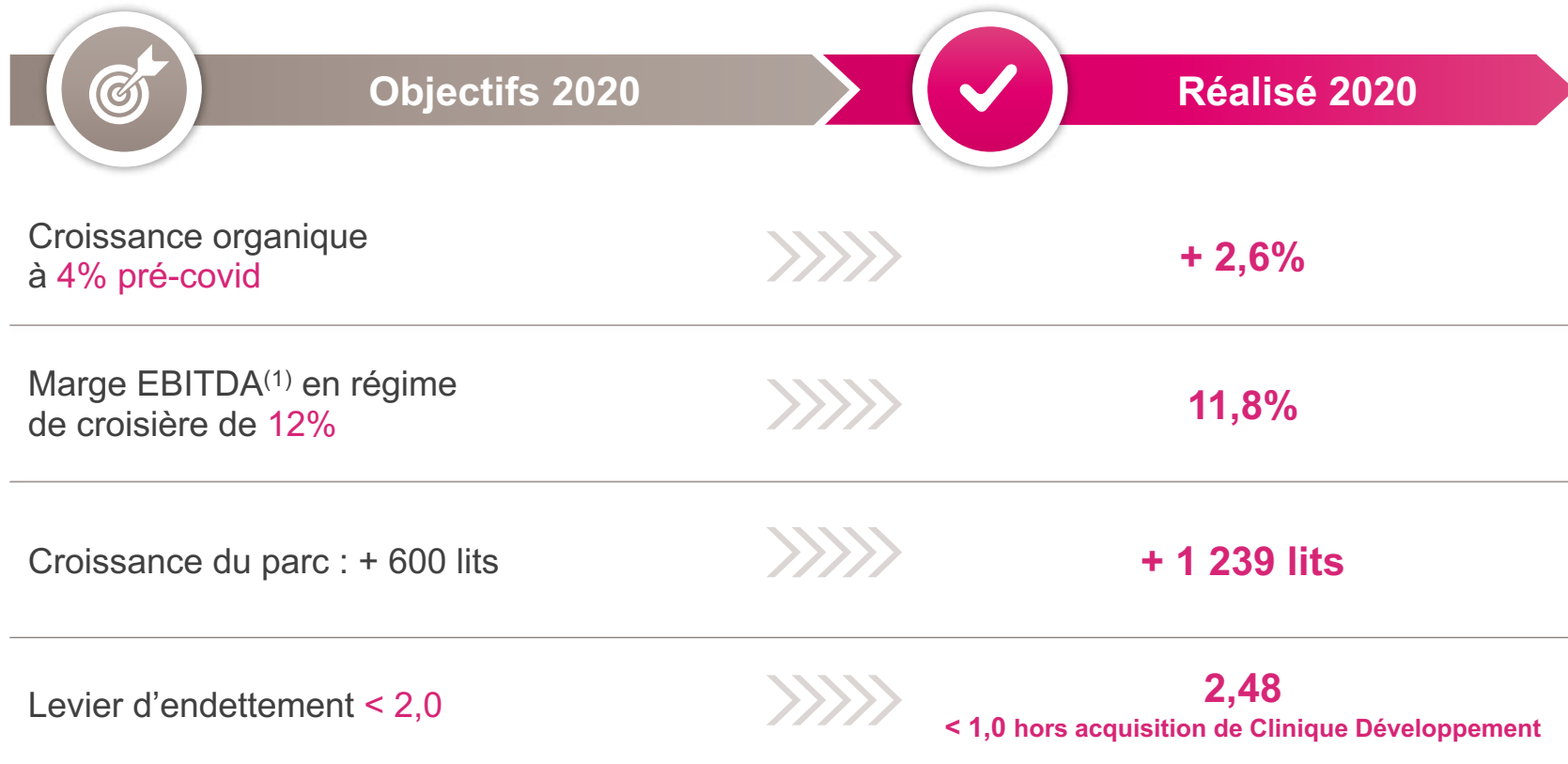
Dynamique d'extension du parc LNA Santé

► Croissance du réseau exploité de **+ 1 239 lits** en 2020



Une année marquante dans le développement du Groupe

Principales réalisations en période de crise



⁽¹⁾ Avant IFRS 16 et surcoûts covid-19 classés en autres charges opérationnelles

Une croissance solide et qualitative de l'activité

	Sanitaire France		
	S1	S2	2020
Chiffre d'affaires	115,0	130,2	245,2
Croissance du CA	+ 17,7%	+ 21,5%	+ 19,7%
dont organique	+ 4,5%	+ 5,5%	+ 5,0%

*Dynamique d'acquisition
et de transformation de l'offre*

	Exploitation		
	S1	S2	2020
Chiffre d'affaires	252,1	269,3	521,5
Croissance du CA	+ 9,4%	+ 11,1%	+ 10,3%
dont organique	+ 2,8%	+ 2,5%	+ 2,6%

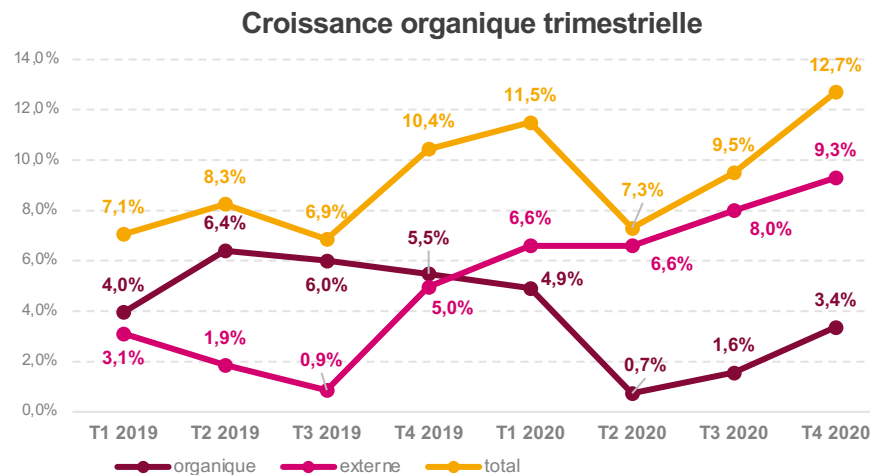
*Solide croissance
du chiffre d'affaires*

	Médico-social France		
	S1	S2	2020
Chiffre d'affaires	122,4	124,4	246,8
Croissance du CA	+ 3,5%	+ 3,5%	+ 3,5%
dont organique	+ 1,6%	+ 0,4%	+ 1,0%

*Croissance du CA tirée
par la gamme Confort*

	Médico-social Belgique		
	S1	S2	2020
Chiffre d'affaires	13,5	13,2	26,8
Croissance du CA	+ 0,8%	- 4,6%	- 2,0%
dont organique	+ 0,8%	- 4,6%	- 2,0%

*Sous-activité de 2 sites
au S2 à Bruxelles*



Hausse du CA Exploitation de + 10,3% assise sur une base organique solide (+ 2,6%) et des acquisitions ciblées (+ 7,7%)

Des impacts COVID à raison d'une crise sans précédent

► Perte d'activité, surcoûts et compensations

IMPACTS COVID			
En M€	Impact brut	Compensation	Impact net
Impact Global	(54,3) ¹	31,2	(23,1) ²
Perte d'activité	(33,2)	17,4	(15,8) *
Surcoûts par nature	(21,1)	13,9	(7,3) **
Equipements de protection	(2,0)	1,8	(0,2)
Renforts de personnel	(6,3)	3,5	(2,8)
Primes COVID-19 Etat	(6,3)	6,3	0,0
Primes COVID-19 LNA	(3,6)	-	(3,6)
Transport, hôtel, tests	(2,9)	2,3	(0,7)

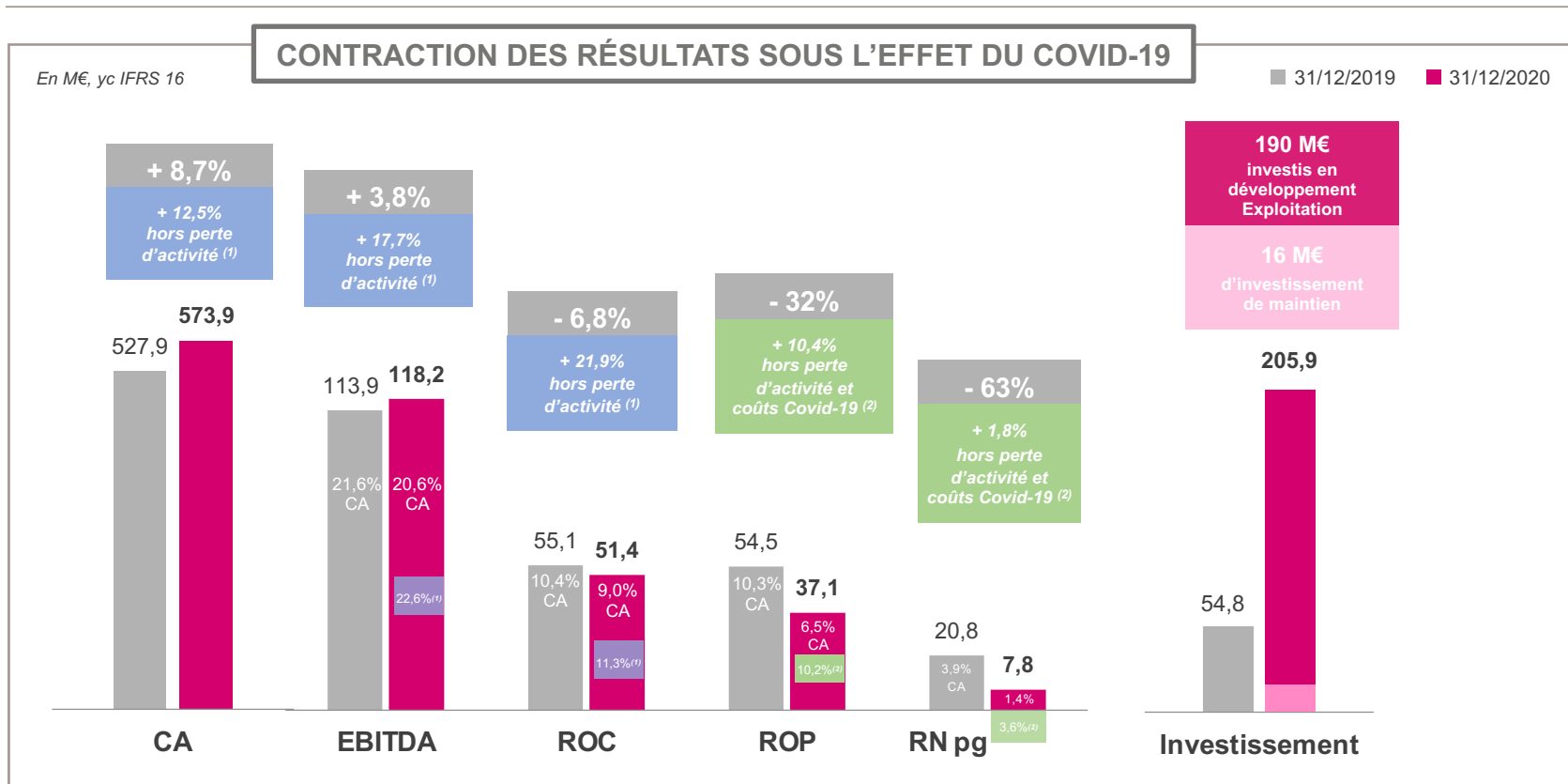
*Perte d'activité après déduction des charges économisées en impact sur l'EBITDA

** Surcoûts exceptionnels en impact sur le Résultat Opérationnel

IMPACT SUR LES MARGES								
Exploitation	2019	% CA	2020	Surcoûts Covid	Sous-activité	2020 ajusté covid	% CA	Ecart marge ajusté
En M€, yc IFRS 16								
CA	472,8		521,5		- 20,0	541,5		n/a
EBITDA	111,5	23,6%	116,5		- 15,8	132,4	24,4%	+ 86 pb
EBITDA avant IFRS 16	52,3	11,1%	53,2		- 15,8	69,0	12,7%	+ 169 pb
ROC	53,7	11,3%	51,4		- 15,8	67,2	12,4%	+ 107 pb
ROP	55,4	11,7%	37,9	-7,3	- 15,8	61,0	11,3%	-35 pb

 Impact de 54,3 M€¹ en brut et 23,1 M€² en net

2020 en synthèse : efforts, résilience, transparence



(1) La perte d'activité représente le déficit de chiffre d'affaires lié à des admissions non réalisées pour la quote-part non compensée par l'Etat, soit un impact EBITDA de - 15,8 M€

(2) Les surcoûts COVID sont présentés en éléments à caractère non courant dans le ROP pour - 7,3 M€



... et confiance dans nos choix et nos investissements d'avenir

Résilience de l'EBITDA et du Résultat Opérationnel Courant

En M€, yc IFRS 16	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Chiffre d'affaires	573,9	527,9	+ 8,7%
EBITDA	118,2	113,9	+ 3,8%
<i>Marge d'EBITDA</i>	20,6%	21,6%	- 98 bp
EBITDA avant IFRS 16	57,1	56,7	+ 0,6%
<i>Marge d'EBITDA avant IFRS 16</i>	9,9%	10,7%	- 81 bp
Résultat Opérationnel Courant	51,4	55,1	- 6,8%
<i>Marge Opérationnelle Courante</i>	9,0%	10,4%	- 149 bp

 **EBITDA en hausse de + 3,8%, en accélération sur le second semestre**

CA en hausse de + 8,7%, porté par les métiers médico-sociaux et sanitaires

- ◆ Exploitation : + 10,3%
- ◆ CA Immobilier : - 4,7% retardé par la COVID-19

EBITDA en hausse de + 3,8%, en accélération au S2

- ◆ **Contribution du second semestre en hausse de + 8,2% vs 1^{er} semestre**
- ◆ **EBITDA Exploitation résilient (+ 4,5%)** malgré la pandémie du COVID-19 et la compensation partielle des pertes d'activité par les autorités

Résilience du ROC en baisse contenue à - 6,8% :

- ◆ Contraction du ROC Exploitation de - 2,2 M€ (- 4,2%)
- ◆ Recul du ROC Immobilier de - 1,5 M€, en l'absence de contribution en 2020 sous l'effet des reports de chantiers

Marge Opérationnelle courante solide à 9,0%, en repli de - 149 pb du fait des effets induits par la pandémie COVID-19

Baisse du résultat net liée à la sous-activité non compensée

UN EFFET COVID-19 ET FISCALITE

En M€, yc IFRS 16	31/12/2020	31/12/2019	Variation (%)
Résultat opérationnel	37,1	54,5	- 32,0%
Résultat financier net	(18,4)	(18,1)	+ 2,1%
Résultat avant impôt	18,6	36,4	- 48,9%
Charge d'impôt	(10,2)	(14,8)	- 30,9%
Taux d'IS apparent	- 54,7%	- 40,5%	- 14,2 pts
Résultat net d'ensemble	8,4	21,7	- 61,1%
Résultat net part du Groupe	7,8	20,8	- 62,5%
Marge nette en % du CA	1,36%	3,95%	- 259 bp

Focus impôt Groupe	2020/12	2019/12
Taux d'impôt théorique	32,0%	34,4%
Taux d'impôt apparent	54,7%	40,5%
Ecart de Taux	22,7%	6,1%
Différences permanentes	22,7%	6,1%
Effets CVAE	21,6%	9,8%
Changement de taux	2,8%	- 2,1%
Autres différences	- 1,7%	- 1,6%

- ◆ Charge financière bien maîtrisée à + 2%, sous l'effet d'un pilotage rigoureux de la structure financière, dans un contexte de croissance de l'activité de + 8,7%
- ◆ Résultat avant impôt en baisse de - 49%, dans le prolongement de la variation du Résultat Opérationnel
- ◆ Taux d'IS à 55 points intégrant l'effet exceptionnel de la contribution sur la valeur ajoutée des entreprises, amenée à diminuer avec la baisse de moitié du taux d'imposition au 1^{er} janvier 2021 dans le cadre du Plan « France Relance »
- ◆ Baisse du Résultat net part du Groupe de - 62% liée aux impacts de la COVID-19 (perte d'activité, surcoûts COVID-19 et charge de CVAE), pour une marge nette de 1,36%, en redressement au S2 2020 à 1,8% contre 0,9% au S1 2020

- ◆ La CVAE représente 21,6 points dans le taux d'IS au 31 décembre 2020 à comparer à 9,8 points au 31 décembre 2019, le surcoût exceptionnel provenant de la faible sensibilité de cet impôt de production à la variation du résultat

CA et EBITDA Exploitation : une croissance solide

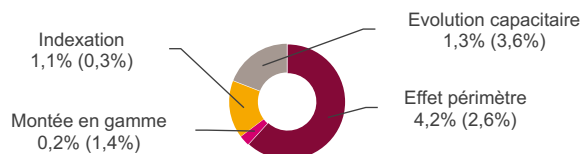
En M€, yc IFRS 16	31/12/2020	31/12/2019	Variation (%)
Chiffre d'affaires	521,5	472,8	+ 10,3%
Achats et charges externes	(110,0)	(94,4)	+ 16,6%
Charges de personnel*	(277,4)	(253,5)	+ 9,4%
Impôts et taxes	(20,7)	(18,8)	+ 10,6%
Autres produits et charges	3,2	5,3	- 38,7%
EBITDA	116,5	111,5	+ 4,5%
Marge d'EBITDA	22,3%	23,6%	- 124 pb
Loyers	(71,3)	(66,7)	+ 6,8%
EBITDA avant IFRS16	53,2	52,3	+ 1,7%
Marge avant IFRS16	10,2%	11,1%	- 86 pb

*hors renforts et primes COVID

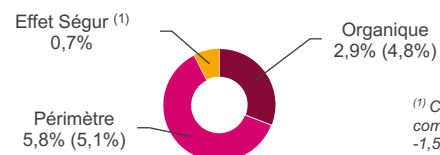
DU CA À L'EBITDA EXPLOITATION : DES CHARGES MAÎTRISÉES

- ◆ Croissance du chiffre d'affaires répartie entre l'effet organique pour + 2,6% et des acquisitions pour + 7,7%, avec un net rebond au 2nd semestre 2020
- ◆ Hausse des achats et charges externes liée aux entrées de périmètre
- ◆ Marge d'EBITDA en repli de - 124 pb du fait de la perte d'activité COVID-19

Variation des loyers (rappel N-1)



Variation des frais de personnel (rappel N-1)



⁽¹⁾ Coût brut Ségur de 7,7 M€. Net des compensations, impact de -1,7 M€ dont -1,5 M€ lié à l'effet de revalorisation de la provision congés payés

EBITDA Exploitation IFRS 16 : tension et résilience des marges

Marge d'EBITDA	S1	S2	2020	2020 ajusté*	2019
EHPAD France	26,0%	25,1%	25,6%	27,9%	28,2%

Baisse de l'occupation au T2 2020

MRS belges	21,4%	19,4%	20,4%	22,6%	21,2%
------------	-------	-------	-------	--------------	-------

Baisse de l'occupation plus marquée au S2 2020

Sanitaire	16,4%	20,3%	18,5%	20,5%	18,2%
-----------	-------	-------	-------	--------------	-------

Redressement des admissions hospitalières au T3 2020

Dynamique soutenue de l'activité d'HAD en 2020

Exploitation	22,4%	22,3%	22,3%	24,4%	23,6%
--------------	-------	-------	-------	--------------	-------

Marges intégrant - 200 pb d'effet des pertes d'activité

* ajusté des pertes d'activité pour la quote-part non compensée par l'Etat, soit - 15,8 M€ en impact global EBITDA Exploitation

◆ Marge d'EBITDA des EHPAD en baisse de - 260 pb, contenue à - 35 pb hors perte d'activité

◆ Marge d'EBITDA belge en repli de - 75 pb

◆ Fermeté de la marge d'EBITDA sanitaire grâce à l'activité des HAD, avec un net rebond de la marge au S2 2020

◆ Marge d'EBITDA Exploitation résiliente d'un semestre à l'autre en 2020 et disposant d'un bon potentiel de rebond en 2021

Régime de croisière 2020 : une contribution fondamentale

En M€, yc IFRS 16	Régime de Croisière		Autres Etablissements	
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2019
Parc				
Nombre d'établissements / Total	63/80	60/71	17/80	11/71
Nombre de lits	7 041	6 519	2 063	1 346
CA Exploitation	444,5	405,8	74,2	64,7
EBITDA des établissements	110,1	104,1	3,8	6,2
EBITDA / CA	24,8%	25,7%	5,1%	9,6%
EBITDA avant IFRS 16 des établs	52,3	52,4	-0,3	0,04
EBITDA avant IFRS 16 / CA	11,8%	12,9%	-0,4%	0,1%
Capex	10,3	6,5	3,3	1,7
Taux Capex / EBITDA avant IFRS 16	19,7%	12,5%	NS	NS

≠ 12 points

- ◆ La marge de croisière absorbe le choc COVID-19 et conserve un différentiel de marge de 12 points avec les restructurations : soit une réserve de résultat à l'issue des transformations
- ◆ Des capex de maintien préservés pour venir en soutien de la relance d'activité en 2021
- ◆ Un taux d'effort Capex sur EBITDA dans la guidance du Plan Stratégique (< 20%)

Un modèle solide et pérenne de transformation de l'offre

Résultat et marge nette intégrant sans surprise les effets COVID-19

Exploitation En M€, yc IFRS 16	31/12/2020	31/12/2019	Variation (%)
Résultat Opérationnel Courant	51,4	53,7	- 4,2%
Marge opérationnelle courante	9,9%	11,3%	- 149 bp
Résultat Opérationnel	37,9	55,4	- 31,6%
Résultat Financier	(17,6)	(17,2)	- 2,2%
Résultat avant Impôt	20,3	38,2	- 46,9%
Charge d'impôt	(10,5)	(15,0)	- 30,5%
Résultat net 100%	9,8	23,2	- 57,6%
Marge nette	1,89%	4,9%	- 3,0 pts
Résultat Net Part du Groupe	9,2	22,4	- 58,8%
Marge nette Part du Groupe	1,77%	4,74%	- 3,0 pts

- ◆ **Résultat opérationnel courant en léger repli de - 4,2%**
- ◆ **Résultat opérationnel en baisse de - 32%** compte tenu des surcoûts exceptionnels COVID-19 pour - 7,3 M€ et des frais d'acquisition de - 3,0 M€ en 2020
- ◆ **Résultat financier stable** du fait d'une gestion rigoureuse
- ◆ **Charge d'impôt élevée** sous l'effet d'une **CVAE en hausse**, décorrélée de l'évolution du résultat avant impôt
- ◆ **Résultat Net Part du Groupe en repli de - 59% à 9,2 M€**, soit une marge nette part du Groupe de 1,77%, en amélioration au S2 à 2,35% vs une marge de 1,15% au S1 2020

► Baisse du Résultat Net liée aux effets Covid-19 et à une charge fiscale exceptionnelle

Marge nette Part Groupe Exploitation	2019	CA	EBITDA	Autres charges opérationnelles	Rfin	IS	Minoritaires	2020
Résultat Net PG en M€	22,4	2,6	- 2,2	- 8,9	- 0,2	- 4,7	0,2	9,2
<i>Marge nette PG Exploitation</i>	<i>4,74%</i>	0,6%	- 0,5%	- 1,9%	0,0%	- 1,0%	0,0%	<i>1,77%</i>
				- 3,0%				

TFT 2020 : génération de cash solide et discipline financière

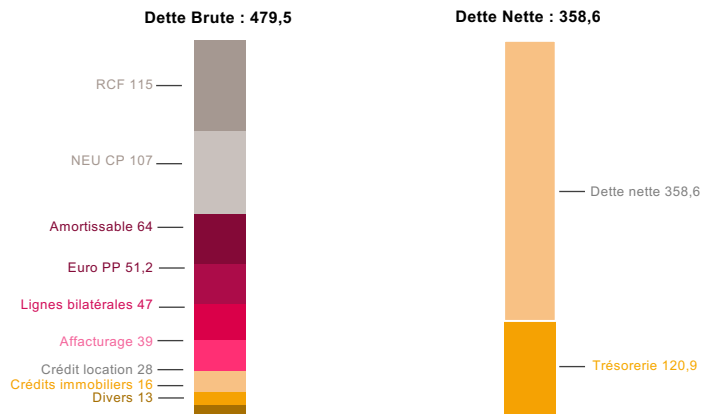
En M€, avant IFRS 16		2020	2019	Variation en valeur
Trésorerie à l'ouverture N-1		140,1	121,6	18,4
FLUX NETS D'ACTIVITES		84,7	60,9	23,8
EBITDA	(1)	57,1	56,7	0,3
<i>Dont exploitation</i>		53,2	52,3	0,9
Autres éléments cash	(2)	(13,0)	(4,6)	(8,3)
Variation du BFR et IS décaissé	(3)	40,6	8,8	31,8
FLUX NETS D'INVESTISSEMENT		(205,9)	(54,8)	(151,1)
Investissements de développement - Exploitation	(4)	(190,1)	(33,5)	(156,7)
Investissements de maintien nets - Exploitation		(13,7)	(5,9)	(7,8)
Investissements nets - Immobilier		(3,7)	(13,7)	10,0
Investissements financiers nets		1,6	(1,8)	3,3
FLUX NETS DE FINANCEMENT		102,0	12,4	89,6
Variation des dettes financières - Exploitation	(5)	129,7	17,0	112,7
Variation des dettes financières - Immobilier		(13,0)	5,8	(18,7)
Coût financier net payé	(6)	(6,1)	(5,9)	(0,1)
Dividendes versés		(5,1)	(4,4)	(0,7)
Achats nets d'actions propres		(3,5)	0,0	(3,5)
Trésorerie à la clôture au 31/12/N		120,9	140,1	(19,2)
<i>Dont Exploitation</i>		116,1	136,6	(20,5)
Free Cash Flows		62,8	33,6	
en dehors des autres éléments cash (2) et de la var. de BFR (3)		35,1	29,4	
				Var 2020/2019
				+ 87%
				+ 19%

- ◆ (1) Cash-flows d'activité de 84,7 M€ reposant sur un EBITDA solide (57,1 M€)
- ◆ (2) Avant prise en charge des coûts COVID-19 exceptionnels (- 7,3 M€)
- ◆ (3) Variation positive du BFR constituée des avances de trésorerie reçues des autorités
- ◆ (4) Investissements de développement pour 190 M€, dont l'acquisition du groupe Clinique Développement ...
- ◆ (5) ... financée par emprunt à hauteur de 121 M€
- ◆ (6) Maîtrise rigoureuse des charges financières
- ◆ Trésorerie de 121 M€ fin 2020
- ◆ **Génération de cash solide**

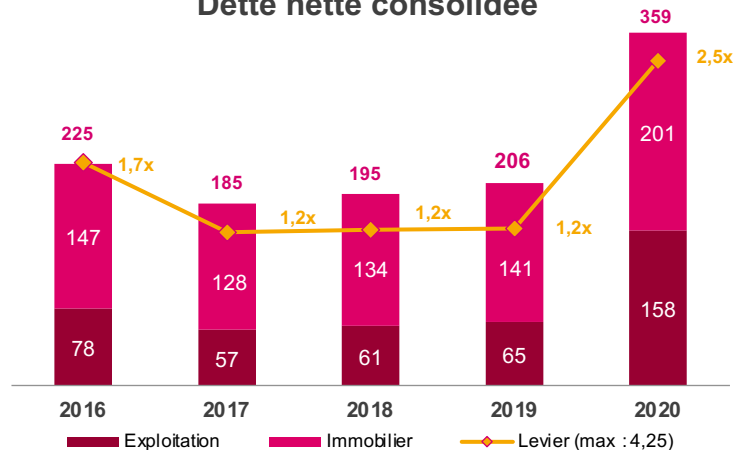
Des cash-flows bénéficiant d'un EBITDA résilient et d'une bonne gestion du BFR

Une structure financière optimisée et diversifiée

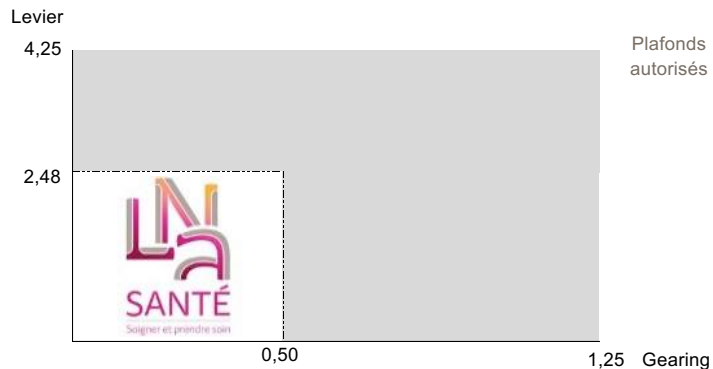
Structure de la dette (31/12/2020)



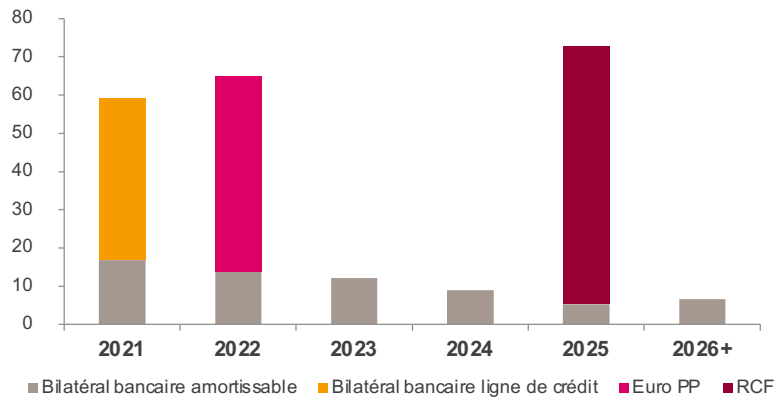
Dette nette consolidée



Des covenants largement respectés



Échéancier de la dette financière d'Exploitation



Sommaire

1. LNA SANTÉ, un ADN fort
2. COVID : 2020, une années hors normes
3. Activités et Résultats annuels 2020
- 4. Grandir Ensemble 2022 : un projet stratégique renforcé**
5. Perspectives




Un projet stratégique renforcé

Grandir ensemble 2022

En 2022, nous voulons être ...

 Une entreprise familiale, indépendante et engagée, regroupant une centaine d'établissements et + 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

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



Axe 1

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

Un dialogue social dynamique en 2020



- ▶ Accord de **Groupe** sur la **qualité de vie et la diversité au travail**
 - ◆ Feuille de route 2020-2022
 - ◆ Déclinaison progressive dans l'ensemble des établissements



- ▶ Accord signé avec l'**AGEFIPH sur le handicap**
 - ◆ Procédure de maintien dans l'emploi
 - ◆ Prolongation de l'aide à l'embauche (spécificités travailleurs handicapés)



- ▶ Accord **Prime COVID LNA** signé
 - ◆ 3,6 M€ versés

Des mesures de soutien aux équipes

- ◆ **Numéro vert** de soutien psychologique
- ◆ **Groupe de parole** avec psychologues (internes ou externes)
- ◆ **E-coaching**
- ◆ Mini-site **Prendresoindetoi.com**
- ◆ **Vidéos et messages** de pédagogie et de soutien
- ◆ Conduites à tenir et **protocoles formalisés**
- ◆ **Veille scientifique** et publications internes du pôle recherche clinique



**Une continuité des dispositifs
mis en place dès février 2020**



Axe 2

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

Une forte adhésion à la dynamique managériale

Enquête 2020



The Boson Project

1 364 professionnels
ont répondu au
questionnaire

Je reçois du soutien
de mon manager...

77%



Oui

Je dispose d'une autonomie suffisante
pour m'organiser et faire mon travail

90%

Plutôt oui / Oui tout à fait

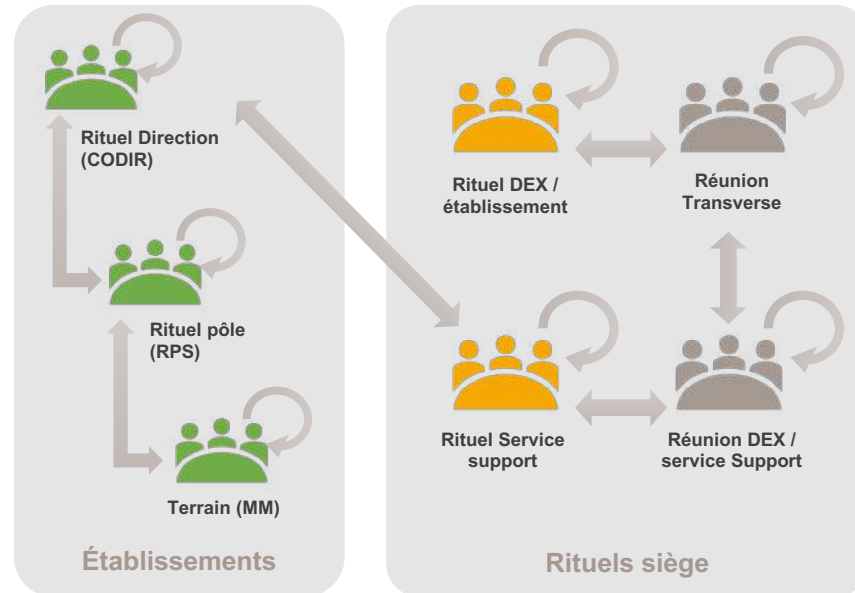
Je me sens encouragé(e)
à prendre des initiatives

78%

Plutôt oui / Oui tout à fait

Un management visuel ancré dans les rituels d'animation de nos équipes

- ▶ Rituels d'échanges courts et fréquents facilitant la **prise de parole de chacun**
- ▶ Supports lisibles et simples favorisant le **pilotage des actions et prises de décisions**
- ▶ Posture managériale collaborative privilégiant l'**implication**





Axe 3

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

Un Pôle de recherche clinique et programmes thérapeutiques

- ▶ **Une équipe dédiée** (médecin référent, responsable, attachée de recherche clinique) **en coordination étroite avec les réseaux experts**
- ▶ **15 projets de recherche en cours ou finalisés** (EHPAD, SSR et HAD) soit 1 934 patients inclus
- ▶ **Développement de programmes thérapeutiques**
 - ◆ Modélisation du parcours de soins du patient (faciliter la prise en charge via un outil unique)
 - ◆ Soins palliatifs en HAD, soins oncologiques digestifs en SSR, AVC, obésité complexe de l'adulte



▶ **Veille scientifique et revue bibliographique bimensuelle**

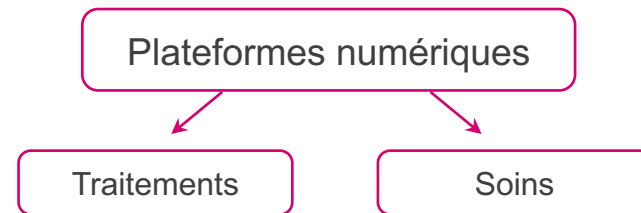
- ◆ Thématiques ciblées médecins, soignants, thérapeutes
- ◆ Données scientifiques publiées (tests biologiques, vaccins, séquelles post-COVID...)
- ◆ Publications en HAD, SSR et EHPAD



Ouverture d'un 1^{er} e-centre de prévention santé à Strasbourg

- ◆ Accompagnement et suivi ambulatoire
- ◆ Patients atteints de maladies chroniques (diabète) ou à risque

- ◆ Parcours de soins innovants

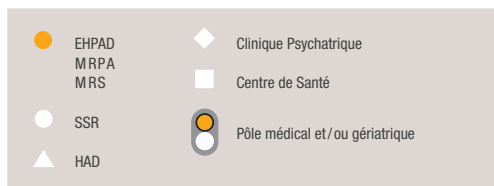
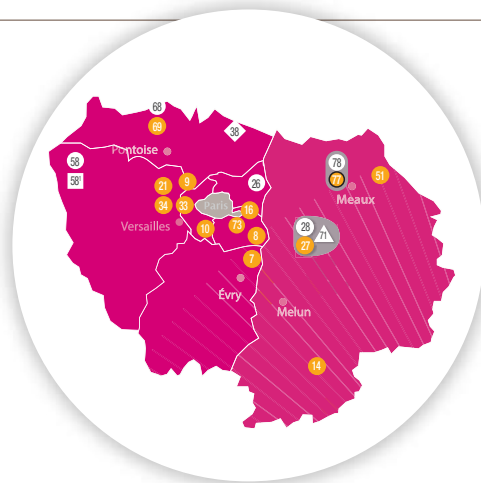
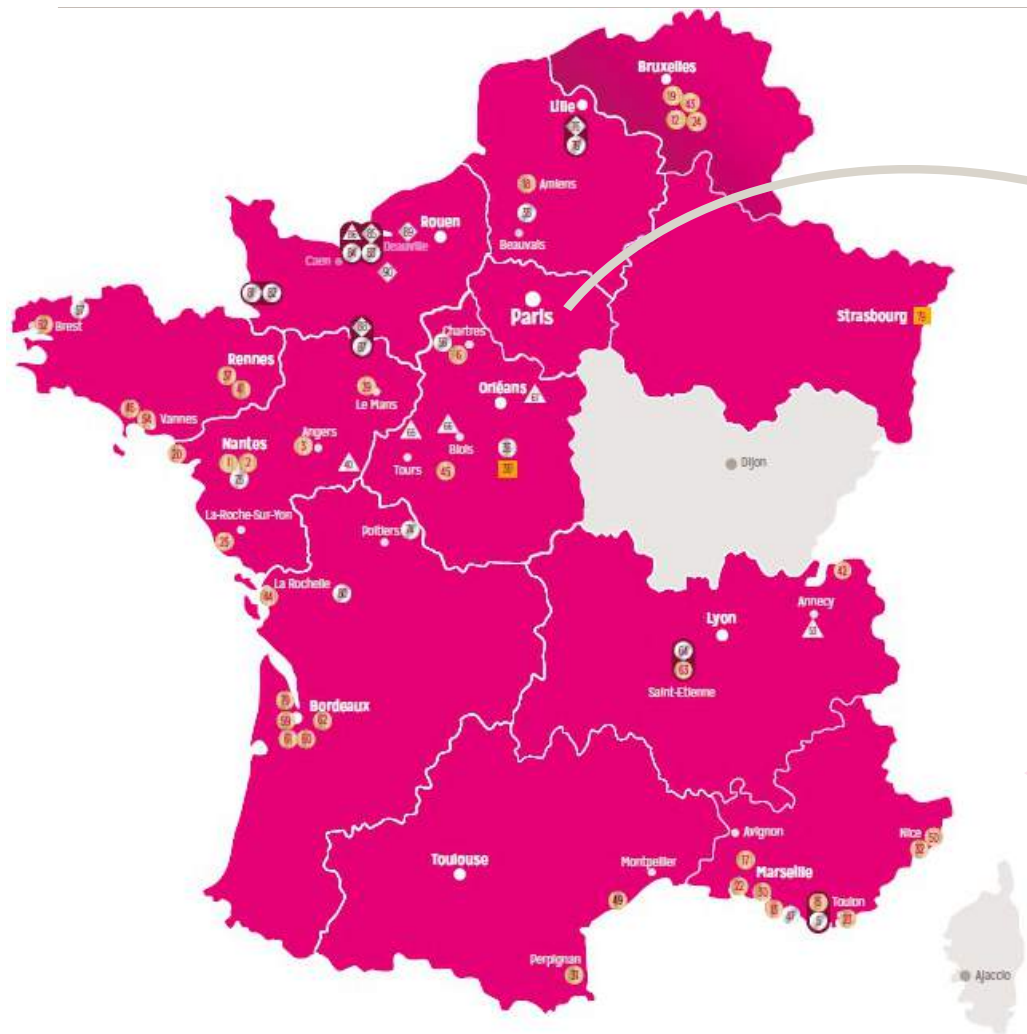




Axe 4

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

Renforcement du maillage territorial



10 nouveaux établissements en 2020



CLINIQUE DÉVELOPPEMENT : DÉPLOIEMENT SIGNIFICATIF EN NORMANDIE

- ▶ Acquisition des actifs Exploitation et immobiliers du Groupe **Clinique Développement**
 - ◆ 6 établissements
 - ◆ 830 lits et places
 - ◆ 22 blocs opératoires



Une opération structurante conjuguant ancrage territorial et développement d'offres de services

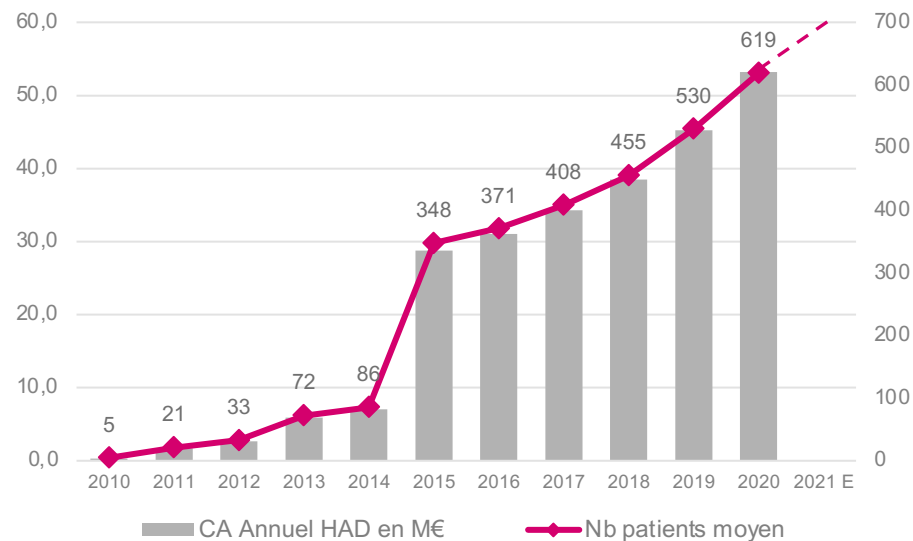
Croissance continue des activités d'HAD

► Un plan de conquête efficace sur chaque territoire

- ◆ Référentiel HAD formalisé, en cours de déploiement
- ◆ Partenariat EHPAD fort : prise en charge de 15 à 20 % des patients LNA SANTE vs 8,2 % (moyenne nationale)

► Expertise médicale et équipes pluridisciplinaires 24h / 24 - 7j / 7

- ◆ Soins palliatifs, pansements complexes, nutrition, assistance respiratoire, traitements intraveineux, rééducation neurologique, traitement du cancer, etc.





Axe 5

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

Des transformations en SSR qui confortent leur expertise médicale et leur ancrage territorial

► L'Institut de Réadaptation d'Achères (78) a ouvert ses portes en juin 2020

◆ SSR :

- ▶ 160 patients en SSR (neurologie, locomoteur, gériatrie et pneumologie)

◆ CDS

- ▶ 15 cabinets de consultations médicales (médecins généralistes, sage-femmes, gériatres, pneumologues, cardiologues...)
- ▶ 5 fauteuils dentaires (omnipratique, implantologie,...)



Un cadre propice au rétablissement et à la reconquête d'une meilleure autonomie (HdJ et HC)



D'une reprise au 1^{er} janvier 2020...

Une reprise auprès et avec un hôpital public : mise en œuvre du GCS de l'Est Francilien

Une organisation pour assurer en filière l'aval complet du Grand Hôpital de l'Est Francilien sur Meaux (SSR, USLD, EHPAD)



Un établissement qui a solidement franchi la crise COVID avec une forte activité

Une reprise avec au quotidien des salariés LNA... et 120 fonctionnaires au service de nos patients

Un passage du public au privé qui reste à poursuivre (RH, financement, facturation...)



**Un premier exemple de transformation majeure
en partenariat avec le secteur public**



Axe 6

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

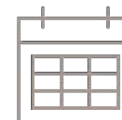
Utilisation accrue d'outils lors de la pandémie COVID

► Visites virtuelles pour chaque EHPAD, accessibles à tous



► SuperSaaS

- ◆ Agenda permettant la prise de rendez-vous en ligne proposé aux directions d'établissement pour gérer les visites des familles auprès de leurs proches



CRM Theo pour la commercialisation en EHPAD

Sommaire

1. LNA SANTÉ, un ADN fort
2. COVID : 2020, une année hors normes
3. Activités et Résultats annuels 2020
4. Grandir Ensemble 2022 : un projet stratégique renforcé
- 5. Perspectives**



La transformation de l'offre par LNA - Un parc de 81 établissements

À mars 2021, hors nouveaux développements

* 80 étbs à fin décembre 2021 + Clinique de la Brière

EHPAD / MRS*



Lits en RC*
4 908
4 353 / 555

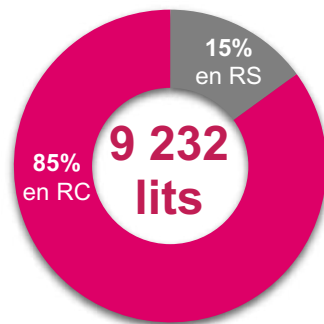


Lits en restructuration
302
302 / 0

5 210

* RC : Régime de Croisière

* MRS : Maison de Repos et de Soins



HAD



Lits en RC*
513



Lits en restructuration
30

543

SSR/PSY/MCO



Lits en RC*
2 436



Lits en restructuration
1 043

3 479

7 857 lits
en croisière

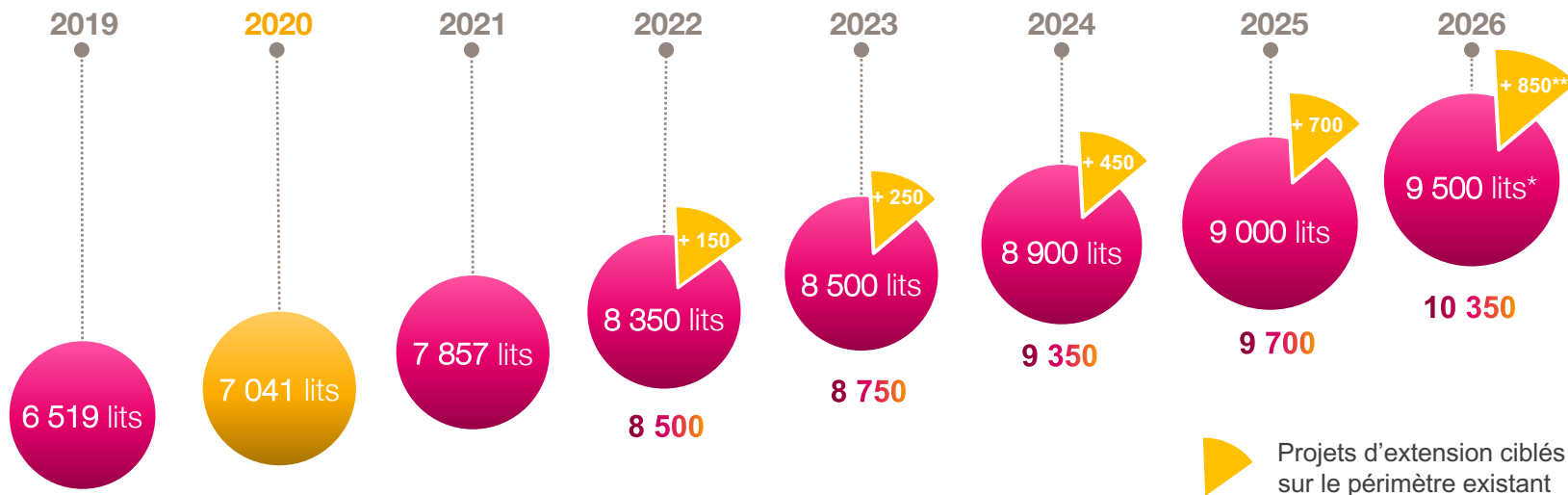
7 041 en 2019
+ 816 lits

Un réservoir de croissance organique

Une croissance déjà embarquée

► Transformation du parc existant en « régime de croisière »

hors nouveaux établissements



* Nos projets embarqués: + 1 650 lits en croisière (vs. 2021)

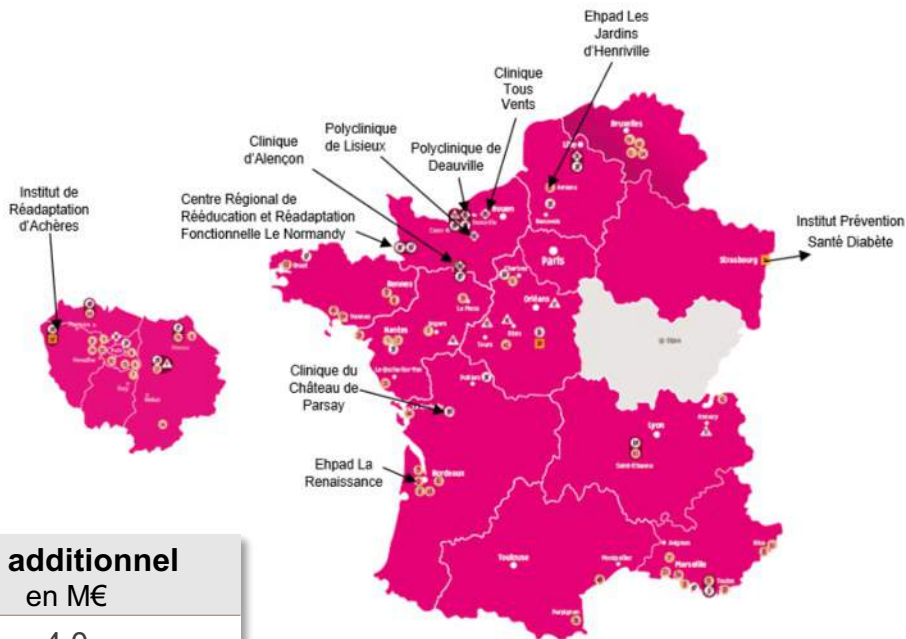
** Nos projets d'extension : + 850 lits

= Un parc cible à maturité de 10 350 lits (+ 2 500 lits)

Une croissance déjà embarquée

1 100 lits en
croissance embarquée

100 M€ d'activité



	Lits supplémentaires	CA additionnel en M€
Médico-social	+ 63	4,0
HAD	+ 30	
SSR	+ 797	95,0
CHIR	+ 193	
Centre de Santé	-	5,8
Total	1 083 lits	104,8 M€

Des ambitions profilées au nouveau périmètre du Groupe

2021

CONFORTER LA STRUCTURE FINANCIÈRE POUR :

- ◆ Poursuivre la transformation de l'offre existante
- ◆ Anticiper les besoins de financement liés à la croissance
- ◆ Saisir les opportunités de développement en s'appuyant sur un *track-record* reconnu dans la sélection rigoureuse et l'intégration des acquisitions
- ◆ Sécuriser la liquidité et **accroître la maturité moyenne de la dette financière**
- ◆ Aménager les documentations de crédit pour les adapter au nouveau périmètre du Groupe et à ses ambitions de développement

NOURRIR DE NOUVELLES AMBITIONS DÈS 2021

- ◆ Réaliser un CA Exploitation 2021 de 625 M€ (+/-20%), fort du regain attendu de croissance organique et des entrées de périmètre
- ◆ Transformer le réservoir existant de 1 650* lits en préparation vers le régime de croisière
- ◆ Mener des acquisitions ciblées répondant aux enjeux de l'offre de santé territoriale
- ◆ Verser un dividende de 20 c€ / action gage de l'indépendance du Groupe et d'une discipline financière (taux de distribution de 25%)

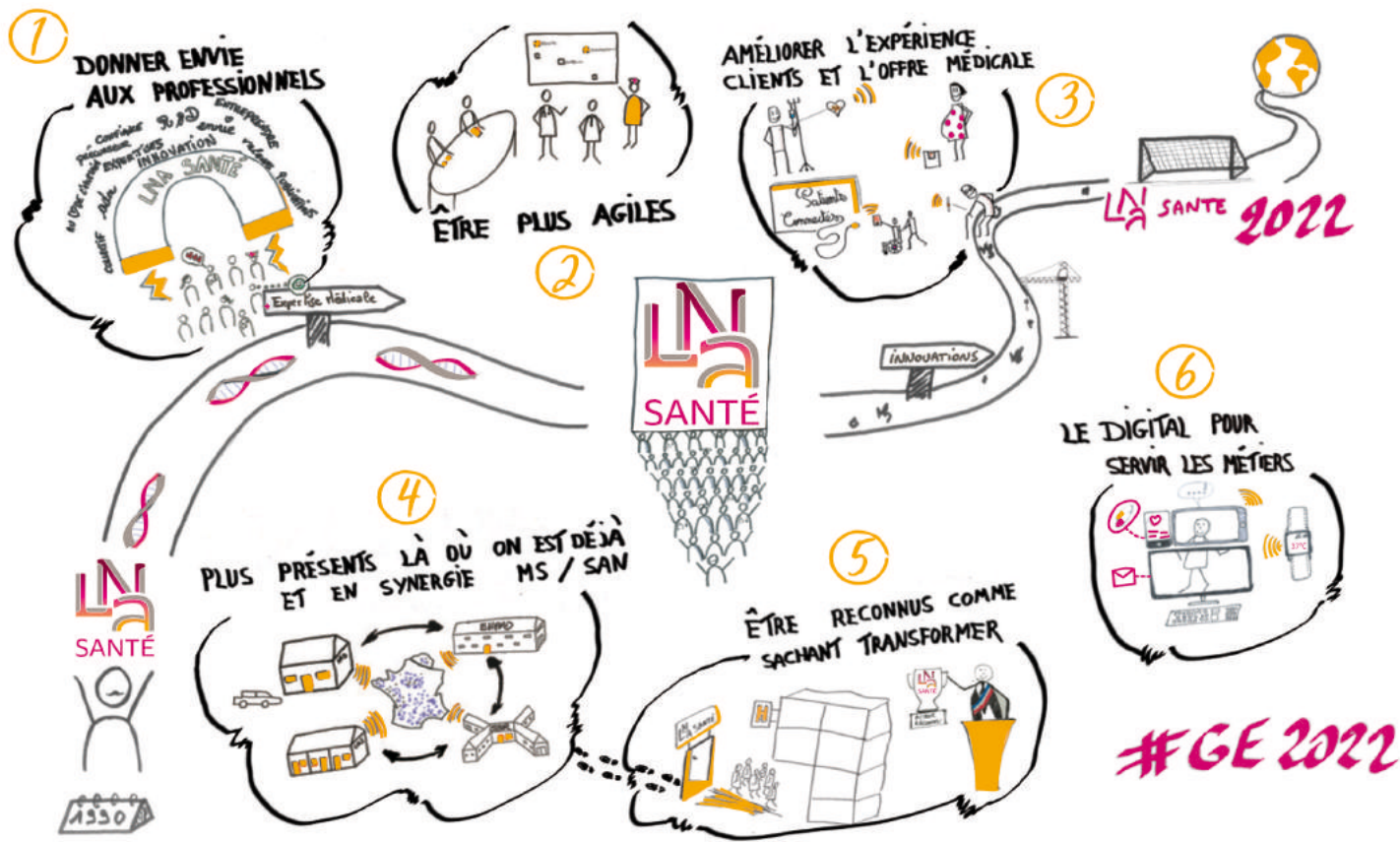
* 1 650 lits au 31/03/2021, incluant 1375 lits exploités et à mettre en croisière ainsi que 275 lits à installer

Merci



Annexes

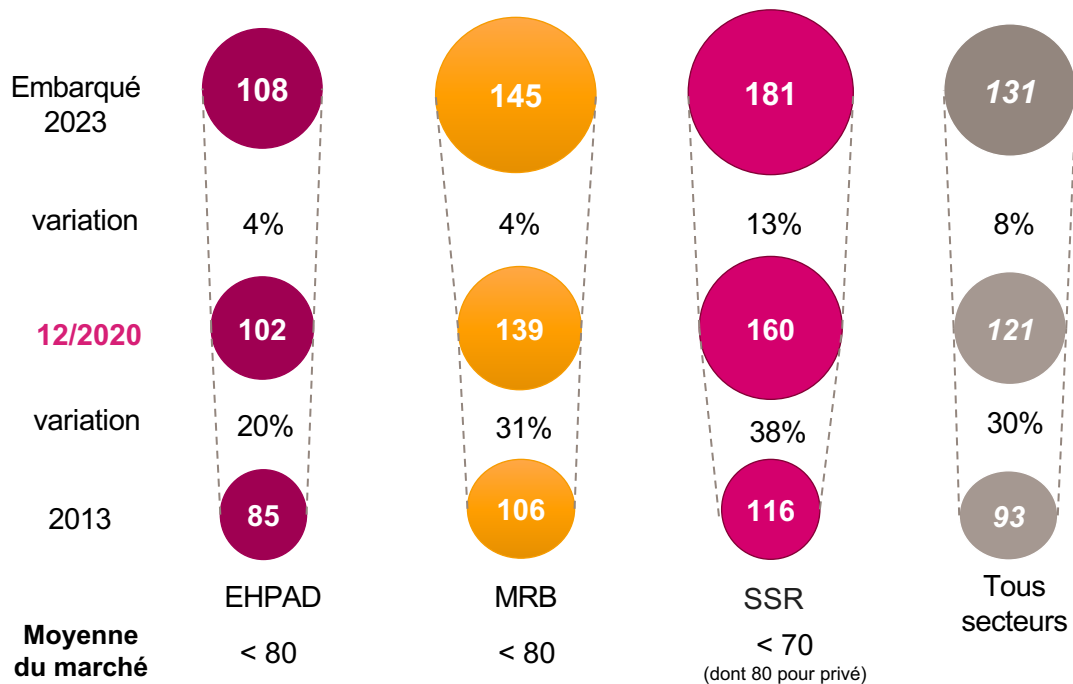
Grandir Ensemble 2022 : 6 axes pour un projet central



Des établissements de grande taille

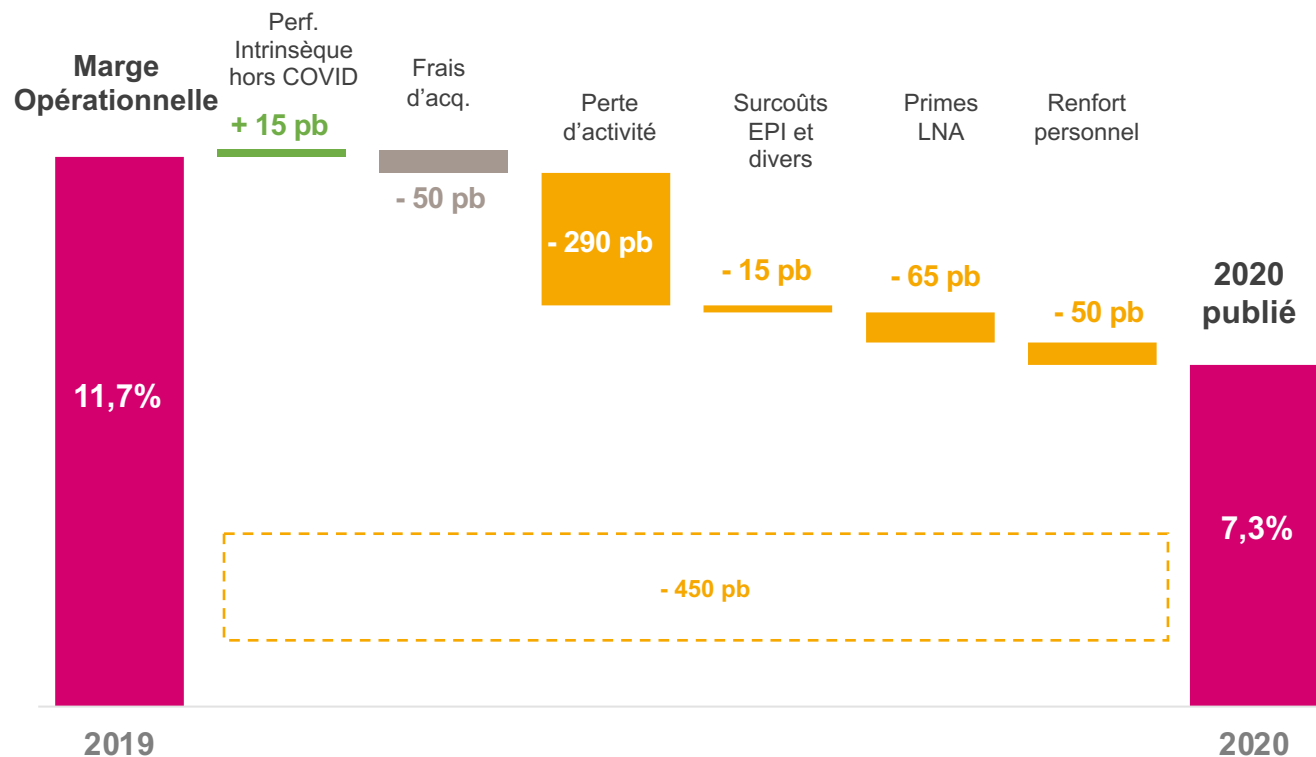
Synonyme de qualité et d'efficacité

Évolution de la taille moyenne du parc en exploitation au 31/12/2020



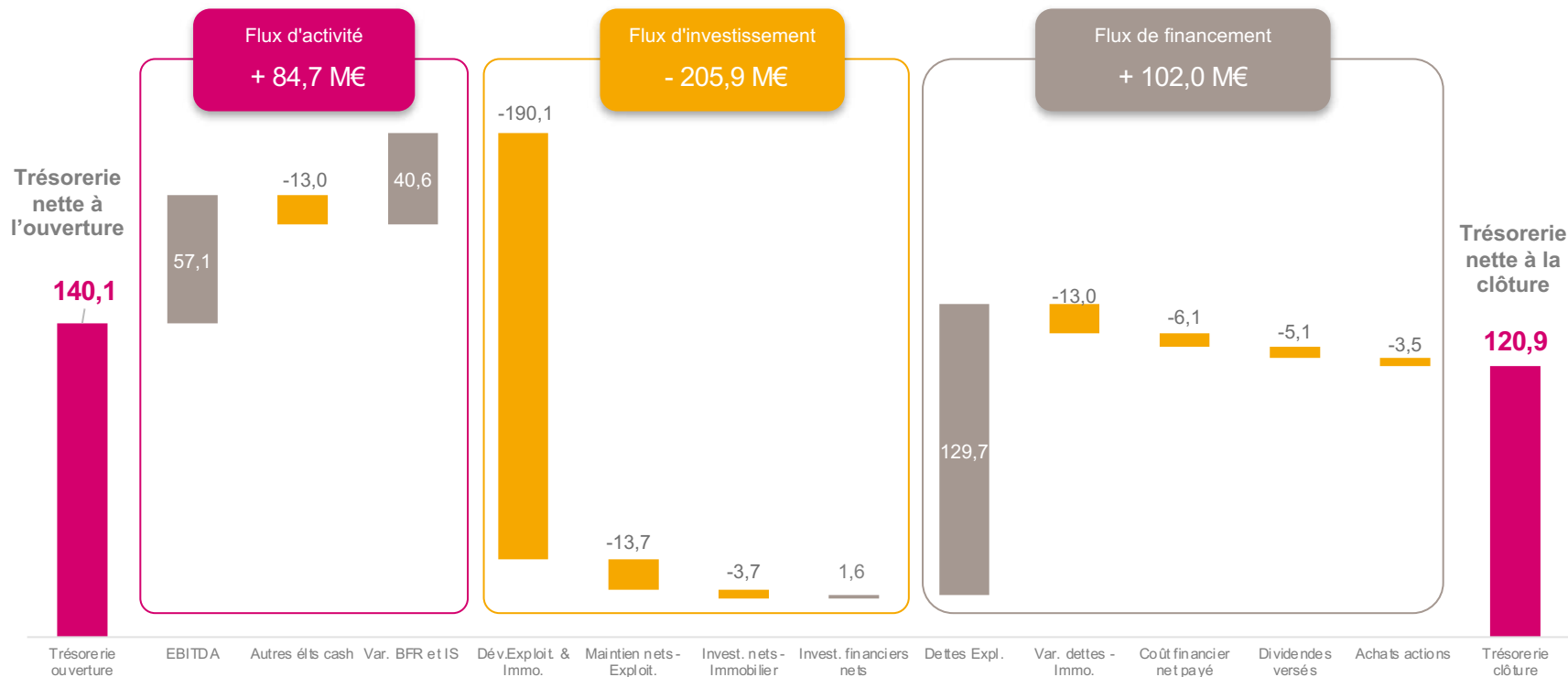
Un choix majeur d'économie d'échelle et de taille critique

Des impacts COVID à raison d'une crise sans précédent



Des amortisseurs puissants et généreux activés par LNA Santé, pour encaisser le choc de conjoncture, accélérer la relance de ses activités et poursuivre la transformation de son offre...

TFT 2020 : génération de cash solide et discipline financière



Des cash-flows bénéficiant d'un EBITDA résilient et d'une bonne gestion du BFR

Glossaire

Glossaire

BFR

- Besoin de Fonds de Roulement

CA

- Chiffre d'Affaires

CPAM

- Caisse Primaire d'Assurance Maladie

Croissance organique

Correspond à la variation du chiffre d'affaires :

- entre N-1 et N des établissements existants en N-1,
- entre N-1 et N des établissements ouverts en N-1 ou en N,
- entre N-1 et N des établissements restructurés au cahier des charges LNA Santé ou dont la capacité a augmenté en N-1 ou en N,
- sur N par rapport à la période équivalente en N-1 des établissements acquis en N-1.

CVAE

- Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises

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 autres produits et charges opérationnels, dotations aux amortissements et provisions, 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

EHPAD

- Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

EPI

- Equipement de protection Individuelle

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

- Flux de trésorerie générés par l'activité, hors impacts de la norme IFRS 16, nets des flux d'investissement non liés au développement et du coût financier net payé

Glossaire

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

Levier d'Exploitation

- Ratio de la Dette Financière Nette d'Exploitation sur l'EBITDA Exploitation hors impacts IFRS 16.

Lits à installer

- Lits autorisés mais non encore exploités.

MCO

- Médecine Chirurgie Obstétrique

MOC

- Marge Opérationnelle Courante : rapport du Résultat Opérationnel Courant sur le chiffre d'affaires

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

NEU-CP

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

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, RST

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

RCF

- Revolving Credit Facility : crédit syndiqué fonctionnant par tirages

ROC

- Résultat Opérationnel Courant

ROP

- Résultat Opérationnel

SSR

- Soins de Suite et Réadaptation

Trésorerie Nette

- Disponibilités et équivalents de trésorerie diminués des concours bancaires courants.