



RÉSULTATS ANNUELS 2021

Mars 2022

[Ina-sante.com](https://www.ina-sante.com)

Soigner et prendre soin



SANTÉ

The logo for INA SANTÉ features the letters 'I', 'N', and 'A' in a stylized, overlapping arrangement. The 'I' is on the left, the 'N' is in the middle, and the 'A' is on the right, all in a dark purple color. Below the letters, the word 'SANTÉ' is written in a bold, dark purple font.

1

LNA SANTÉ

Willy Siret

Directeur Général

2

RÉSULTATS ANNUELS 2021

Damien Billard

Directeur Général Délégué aux finances

3

STRATEGIE & PERSPECTIVES

Willy Siret & Damien Billard

Directeur Général & Directeur Général Délégué aux Finances

1

LNA SANTÉ

Willy Siret

Directeur Général

P4

Le Groupe au
31/12/2021

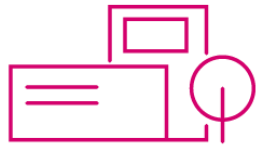
P5

Une mission
et des valeurs
intangibles au
cœur du projet

P6

Les singularités
de l'entreprise

Le Groupe au 31/12/2021



81
ÉTABLISSEMENTS



+ 9 000
PATIENTS/RÉSIDENTS
CHAQUE JOUR



ACTEUR DE 1^{ER} PLAN DANS LA
PRISE EN SOIN DES
PERSONNES FRAGILISÉES



8 000
COLLABORATEURS

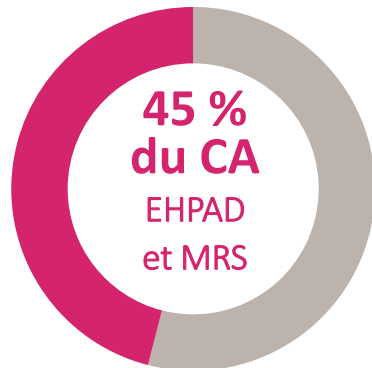


30 ANS
D'EXPERTISE ET D'INNOVATION AU
SERVICE DES RÉSIDENTS ET PATIENTS



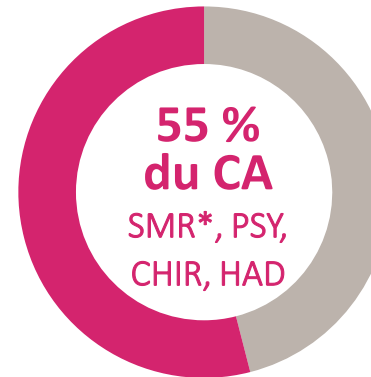
635 M€
DE CA EXPLOITATION
EN 2021

MÉDICO-SOCIAL



45 EHPAD
4 MRS

SANITAIRE



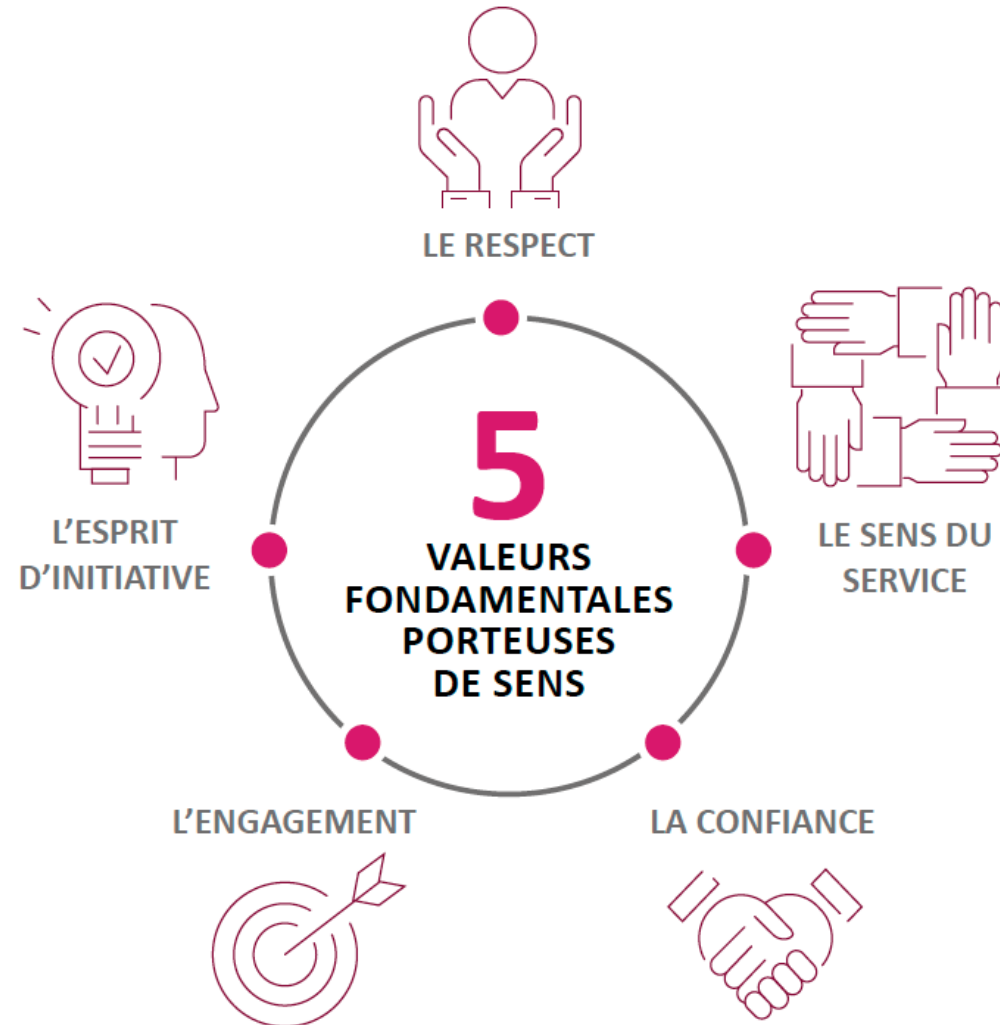
19 SMR*
2 PSY
3 CHIR
8 HAD

*SMR : Soins Médicaux et de Réadaptation – anciennement SSR

Une mission et des valeurs **intangibles** au cœur du projet

- 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

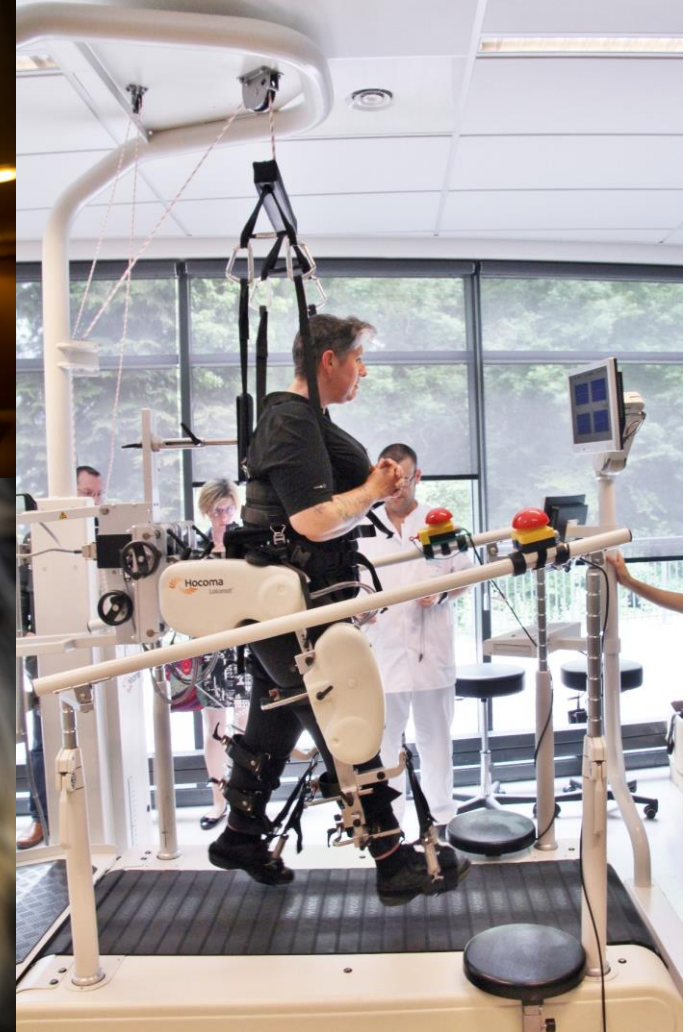


Les singularités de l'entreprise

5

SINGULARITÉS
LNA SANTÉ

FAMILIAL
ENTREPRENEUR
SACHANT TRANSFORMER
HUMANISTE
EXIGEANT



Une gouvernance familiale stable et indépendante



DES DIRIGEANTS
& SALARIES ASSOCIÉS
PORTEURS DES VALEURS ET
ACTEURS DES
PERFORMANCES



2 500 salariés associés
10% des droits de vote



UN CAPITAL FAMILIAL
GAGE DE STABILITÉ ET
PÉRENNITÉ



63% du capital
au sein du pacte

- Des familles **associées** depuis 32 ans
- Une gouvernance **active** avec un conseil d'administration et des comités mensuels
- Un CA avec des expertises **renforcées** par l'arrivée de dirigeants dans le domaine de la santé, des services à l'international
- **4 représentants** des salariés au Conseil d'Administration :
 - 3 salariés côté sanitaire et médico-social,
 - 1 salarié associé pour LNA Ensemble

Actionnariat salariés : une singularité très forte

Investir dans LNA Ensemble

Société de salariés associés détenant des actions LNA Santé – automne 2021



- 700 salariés détenant 8,5% du capital de LNA Santé (sur 70 établissements)
- 1 représentant au CA de LNA Santé
- Elections du CA de LNA Ensemble à venir

FCPE relais Nobélia 2021

Opération actionnariat salariés – automne 2021



- 1 096 participants (soit environ 13,5% des professionnels bénéficiaires de l'opération)
- Au total plus de 2 200 salariés détenant 1,5% du capital de LNA Santé
- Elections au CS de Nobélia réalisées

Bilan très positif

10% du capital de LNA Santé détenu par 2 500 salariés de LNA Santé

Entrepreneur

Une vision métier et des propositions concrètes pour faire évoluer nos métiers

- Plusieurs publications basées sur l'expérience acquise au sein du Groupe
- Expertise et ouverture de nos établissements



Responsabilité, subsidiarité et autonomie des équipes

Exemple : postes de managers de proximité (Maîtresse de Maison en EHPAD et IDE coordinatrice en HAD)



L'indépendance dans le contrôle du Groupe par la cotation en bourse

Une culture de l'intégration et de la transformation d'établissements

- Objectif : **améliorer l'offre** de soins sur chacun des territoires, en préservant le climat social et valorisant les savoir-faire des équipes
- Une stratégie de développement en adéquation avec ces enjeux
- Une expérience éprouvée : 90 % du parc issu de transformations
- 30 métiers internalisés au siège



90 %
DU PARC ISSU DE
TRANSFORMATIONS

Humaniste

Prendre soin des patients et résidents
et pour cela, prendre soin des collaborateurs

Des outils immobiliers neufs ou rénovés au
service du prendre soin

Culture de bientraitance et principes de
management

- Comités bientraitance en établissements
- Démarche construite avec un philosophe et un sociologue
- Ecole de formation interne

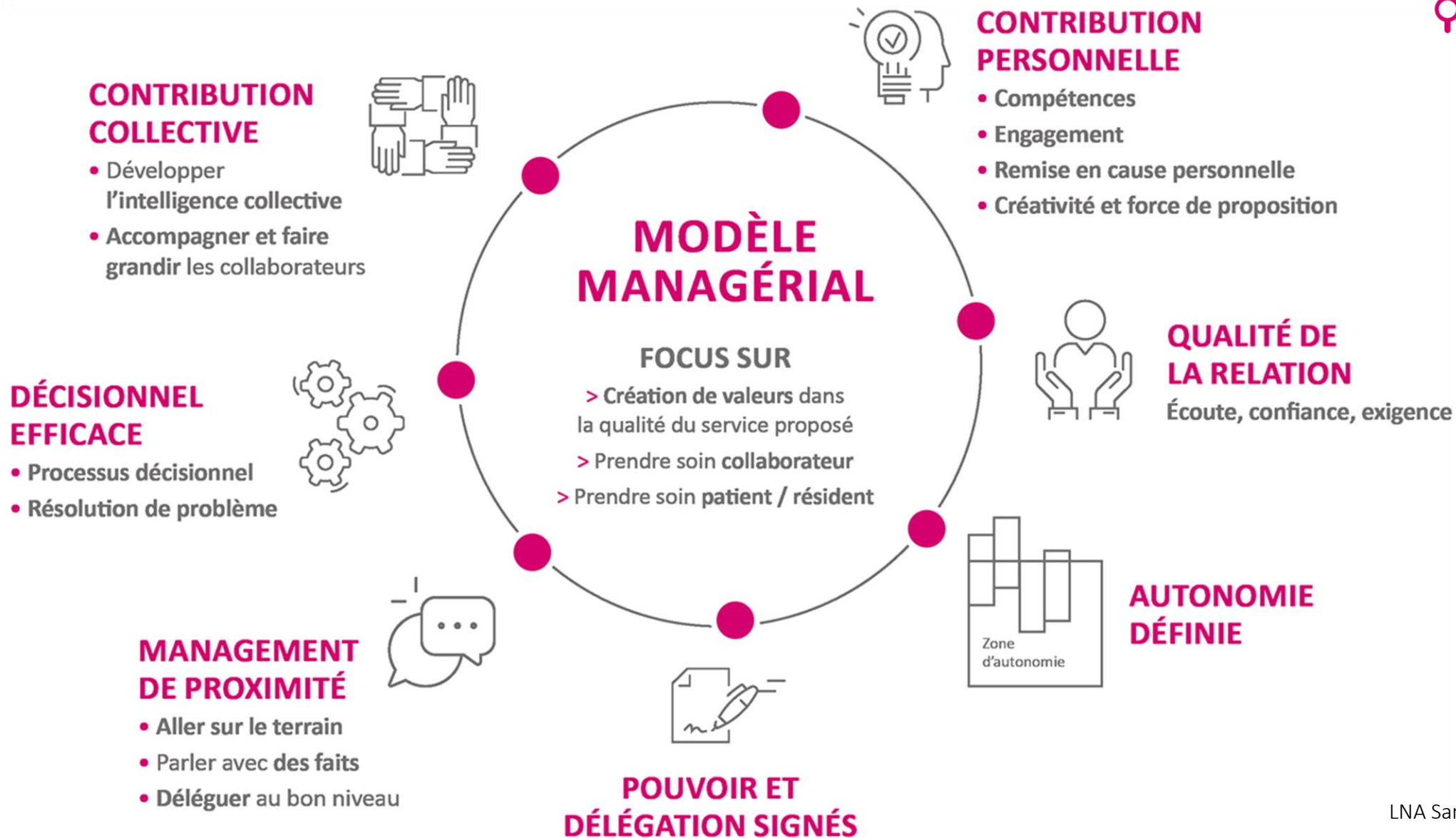


2 contributions aux films
« 1^{ère} ligne » et « Prendre soin »

Notre modèle managérial

5 SINGULARITÉS
LNA SANTÉ

FAMILIAL
ENTREPRENEUR
SACHANT
TRANSFORMER
HUMANISTE
EXIGEANT



Exigeant

Capacité à se remettre en question et donc à progresser sur ces singularités

- Outils de travail (immeubles) neufs et systématiquement remis à neuf
- Ratios de personnel élevés
- Organisation et management des équipes
- Partage de bonnes pratiques lors des journées métiers : amélioration continue

Ancrage de l'établissement dans son territoire

Exemple :

Projet SMR* transformé : une nouvelle ambition dans le parcours et l'expérience du patient

Le SSR d'aujourd'hui n'est pas le SMR de demain

**SMR : Soins Médicaux et de Réadaptation – anciennement SSR*

5 SINGULARITÉS
LNA SANTÉ

FAMILIAL
ENTREPRENEUR
SACHANT
TRANSFORMER
HUMANISTE
EXIGEANT



2

RÉSULTATS ANNUELS 2021

Damien Billard

Directeur Général Délégué aux Finances

P15

Synthèse

P19

Résultats

P25

Flux de trésorerie

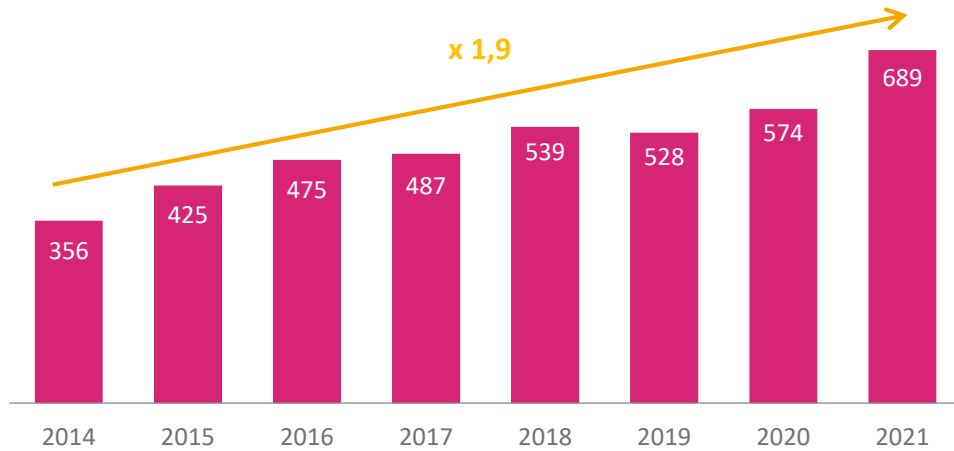
P26

Structure de la dette

Performances historiques

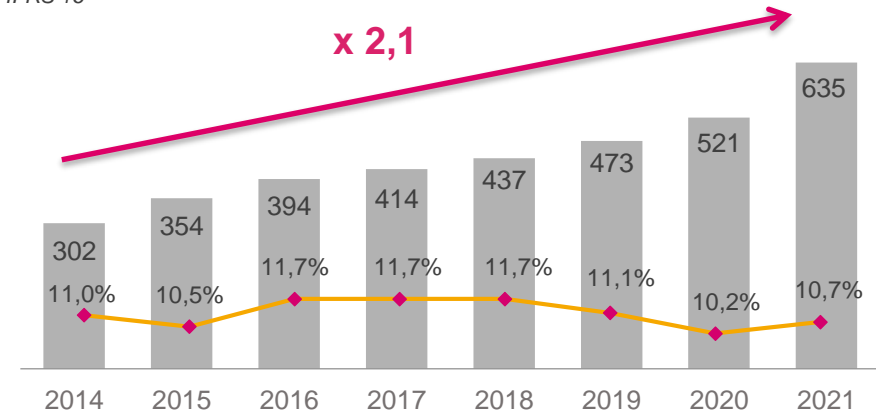
Chiffre d'affaires consolidé

En millions d'euros



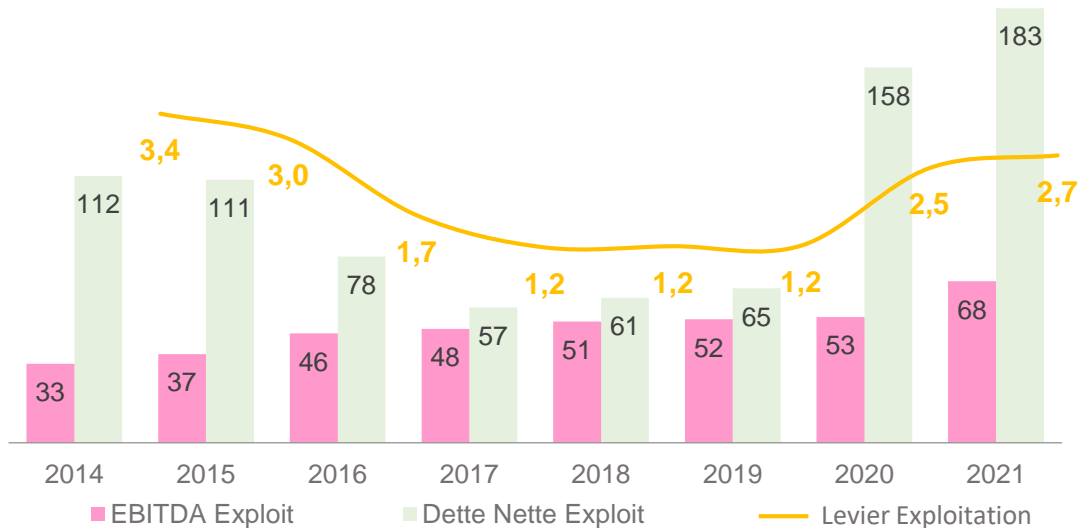
Chiffre d'affaires & Marge d'EBITDA Exploitation

En million d'euros
Avant IFRS 16

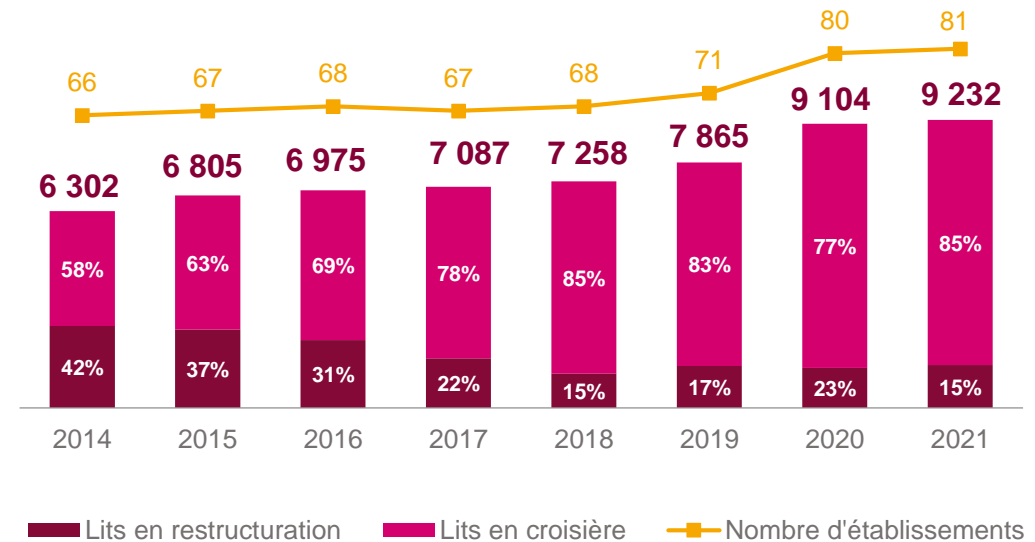


Une dette financière nette Exploitation optimisée

En millions d'euros

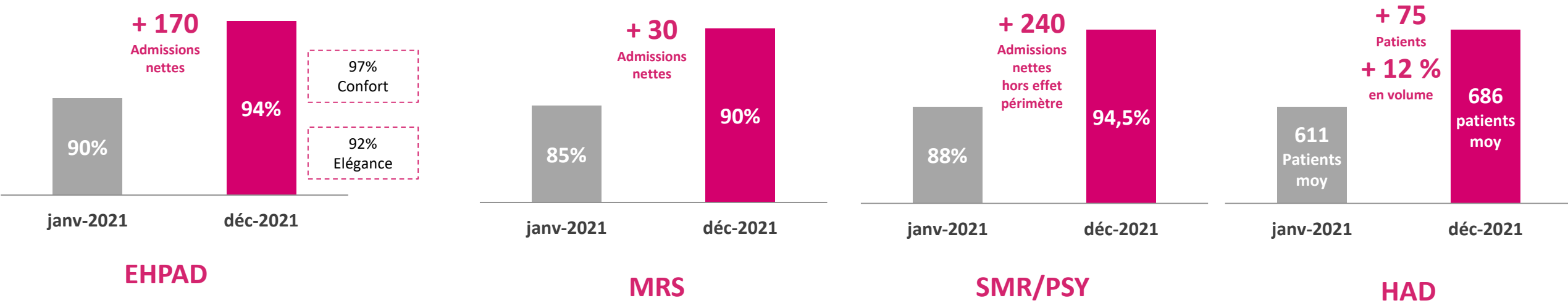


Un nombre de lits multiplié par 1,5 depuis 2014



Situation à fin 2021

Taux d'occupation



Une dynamique bien engagée, reflétée dans la croissance organique des métiers

Taux de vaccination



Principales réalisations de l'année



OBJECTIFS 2021



RÉALISÉ 2021

OBJECTIFS 2021	RÉALISÉ 2021
Croissance organique de 5,0%	+ 7,2%
Marge EBITDA ⁽¹⁾ du régime de croisière solide	11,5%
Résultat Net Exploitation au niveau pré-COVID ⁽²⁾	24,2 M€
Levier d'endettement < 3,0 (plafond du covenant : 4,25)	2,69 ⁽³⁾

⁽¹⁾ Avant IFRS 16

⁽²⁾ Pré Covid, RN pg 12/19 : 22,4 M€

⁽³⁾ Levier < 2,0 post augmentation de capital réalisée le 3/2/22 pour 50 M€

En synthèse

• REDRESSEMENT DE L'ACTIVITÉ

- Chiffre d'affaires Exploitation : + 21,9%
- Croissance organique: + 7,2%, répartie entre Médico-Social (+ 3,3%) et Sanitaire (+ 11,2%)
- Croissance externe : + 14,7% en provenance du Sanitaire (14,5%)

• RÉSULTATS EN LIGNE AVEC L'ACTIVITE

- Marge d'EBITDA avant IFRS16 Exploitation de 10,7%, en variation de + 49 pb
- ROC Exploitation de 62,7 M€ en hausse de + 21,9%, pour une MOC stable à 9,9% du CA
- Résultat Net pg Exploitation de 24,2 M€ contre 9,2 M€ en 2020

• NOUVEAUX FINANCEMENTS

- Crédit syndiqué de 340 M€ / Euro PP de 90 M€ / Capacité d'extension du programme NEU CP de 40 M€
- Frais financiers limités (+ 3,5%), avec un coût de la dette en baisse à 1,5 %
- Levier Exploitation de 2,69 avant l'augmentation de capital de 50 M€ début 2022

• GÉNÉRATION DE CASH RENFORCÉE

- Flux de trésorerie libres* (*hors IFRS 16 et variation de BFR*) à 36,2 M€ en hausse de + 92%
- Capex maîtrisés : 2,6% du CA Exploitation vs 2,9% en 2020, stable à 2,3% pour le régime de croisière

• PERFORMANCES EMBARQUÉES

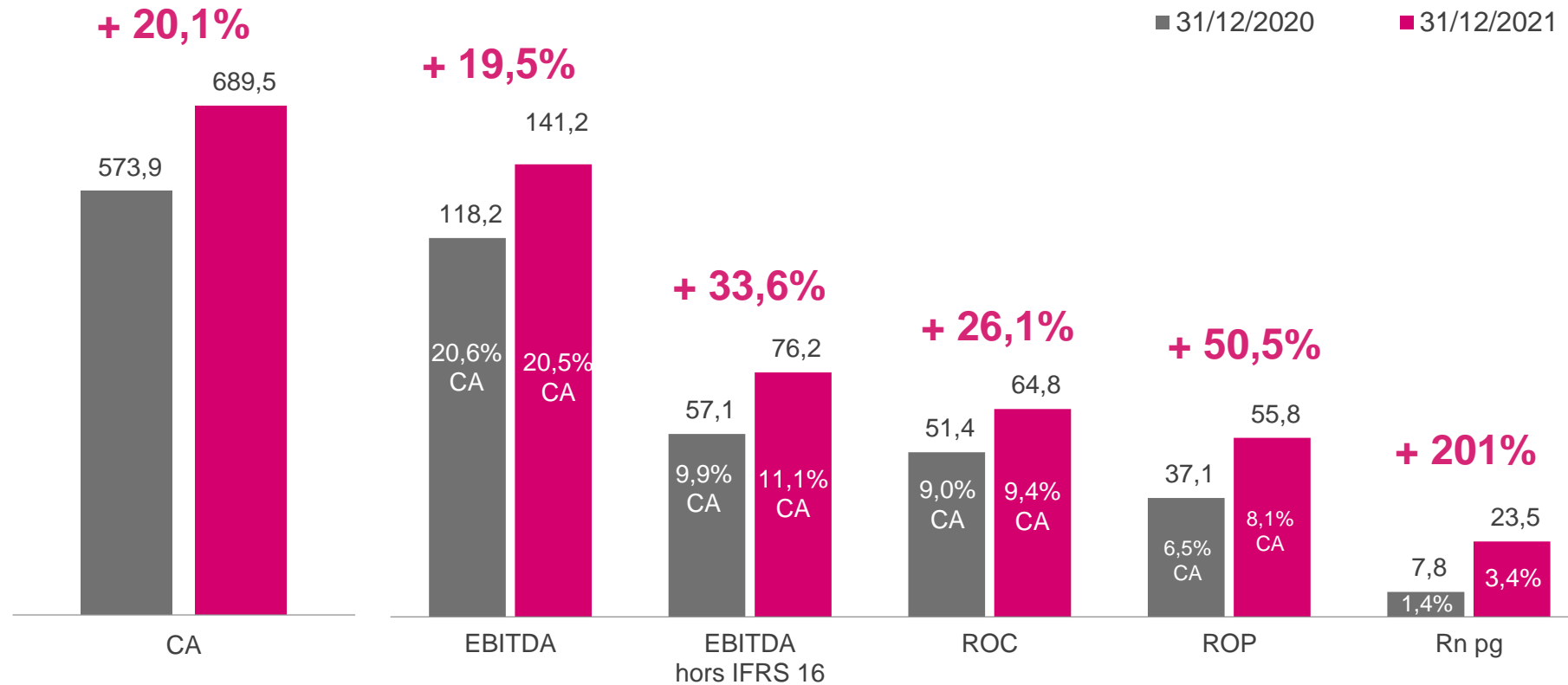
- Parc autorisé de 10 000 lits, dont 1 700 à mettre en croisière sur la période 2023-2026

* EBITDA – Capex – Frais financiers – Impôt Société

2021, le Groupe en synthèse

AMÉLIORATION DES RÉSULTATS EN LIGNE AVEC LE REDRESSEMENT DES ACTIVITÉS

En M€, yc IFRS 16



Chiffre d'affaires Exploitation

UNE REPRISE D'ACTIVITE MARQUÉE, RENFORCÉE PAR LE DÉVELOPPEMENT EXTERNE

CHIFFRE D'AFFAIRES	31/12/2021		31/12/2020		VARIATION TOTALE	CROISSANCE ORGANIQUE	RÉPARTITION DE LA CROISSANCE ORGANIQUE	
	En M€	% CA	En M€	% CA				
<i>Par activité</i>								
Médico-Social	Médico-Social France	255,8	40%	246,8	48%	+ 3,7 % <small>+3,7%</small>	+ 3,3% + 3,3%	+ 1,6%
	Médico-Social Belgique	27,7	4%	26,8	5%	+ 3,6%	+ 3,6%	+ 0,2%
Sanitaire	SMR/PSY/CHIR	283,6	45%	192,0	38%	+ 47,8% <small>+41,9%</small>	+ 9,5% +11,2%	+ 3,5%
	HAD	64,4	10%	53,2	9%	+ 21,0%	+ 17,1%	+ 1,7%
	Autres	3,9	1%	2,7	0%	-	-	+ 0,2%
TOTAL	635,5	100%	521,5	100%	+ 21,9%	+ 7,2%	+ 7,2%	

CROISSANCE DU CA MÉDICO-SOCIAL DE 3,7%

- Bonne reprise de la croissance organique en Médico-Social France, la gamme Confort relevant plus rapidement ses taux d'occupation
- Remplissage en Belgique après une virulente 3^{ème} vague épidémique

PROGRESSION DU CA SANITAIRE DE 42%

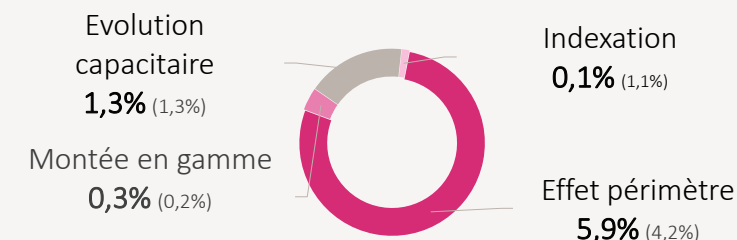
- Croissance élevée en SMR soutenue par les acquisitions, et en HAD grâce au réservoir de croissance organique

EBITDA Exploitation

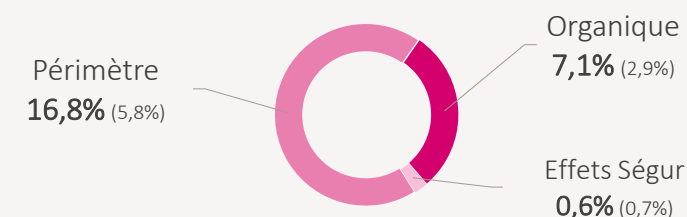
DU CA À L'EBITDA EXPLOITATION : DES CHARGES MAÎTRISÉES

EN M€, YC IFRS 16	31/12/2021	31/12/2020	VARIATION
Chiffre d'affaires	635,5	521,5	+ 21,9%
Achats et charges externes	-137,0	-110,0	+ 24,5%
Charges de personnel (hors renforts et primes COVID en 2020)	-345,5	-277,4	+ 24,5%
Impôts et taxes (I&T)	-29,7	-20,7	+ 43,0%
Autres produits et charges	11,9	3,2	+ 267,7%
EBITDA	135,2	116,5	+ 16,0%
Marge d'EBITDA	21,3%	22,3%	- 107 pb
Loyers	-76,7	-71,3	+ 7,6%
EBITDA avant IFRS16	67,9	53,2	+ 27,7%
Marge d'EBITDA avant IFRS16	10,7%	10,2%	+ 49 pb

VARIATION DES LOYERS (N-1)



VARIATION DES FRAIS DE PERSONNEL (N-1)



- **Impact des entrées de périmètre** sur le CA et les charges
 - Variation de + 43% des I&T liée aux acquisitions sanitaires (80% du mouvement) et à l'effet du Ségur (20%)
 - Hausse des charges de personnel de +24,5% en ligne avec la croissance organique et le développement réalisé
- **Marge d'EBITDA avant IFRS16 en hausse de 49 pb** compte tenu des actions menées sur les loyers et des mesures d'accompagnement sur le secteur sanitaire classées en autres produits et charges
- **Marge d'EBITDA avant IFRS 16 à 10,7%**

Focus régime de croisière

EN M€, YC IFRS 16	RÉGIME DE CROISIÈRE		AUTRES ETABLISSEMENTS	
	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2020
PARC				
• Nombre d'établissements / Total	67/81	63/80	14/81	17/80
• Nombre de lits	7 857	7 041	1 375	2 063
CA Exploitation	534,3	444,5	97,3	74,2
• EBITDA des établissements	123,8	110,1	10,3	3,8
• Marge d'EBITDA	23,2%	+ 24,8%	10,6%	+ 5,1%
EBITDA avant IFRS 16 des établt	61,5	52,3	7,0	-0,3
Marge d'EBITDA avant IFRS 16	11,5%	+ 11,8%	7,2%	- 0,4%
CAPEX	12,3	10,3	3,0	3,3
Capex / CA	2,3%	2,3%	3,1%	4,5%
Taux d'effort (Capex/EBITDA)	20%	19,7%	43,3%	ns

- La marge de croisière affiche un différentiel de marge de 5,3 points avec les restructurations

- Relation sur un an de la marge des autres établissements résultant sur le secteur Sanitaire des compensations de marge et de l'acquisition de Clinique Développement

- Des Capex de maintien maîtrisés en 2021 (2,3% du CA) au niveau de 2020

≠ 4,3 points

- Un taux d'effort Capex sur EBITDA de 20% dans la guidance du Plan Stratégique Grandir Ensemble

* EBITDA – Capex – Frais financiers – Impôt Société

Résultat et marge nette d'Exploitation

EN M€, YC IFRS 16	31/12/2021	31/12/2020	VARIATION (%)
Résultat Opérationnel Courant	62,7	51,4	+ 21,9%
Marge opérationnelle courante	9,9%	9,9%	=
Résultat Opérationnel	54,3	37,9	+ 43,1%
Marge opérationnelle	8,5%	7,3%	+ 127 pb
Résultat Financier	-18,2	-17,6	+ 3,5%
Résultat avant Impôt	36,0	20,3	+ 77,6%
Charge d'impôt	-13,7	-10,4	+ 31,4%
Quote-Part de résultat des MEE	2,3	-	-
Résultat net 100%	24,6	9,8	ns
Résultat Net Part du Groupe	24,2	9,2	ns
Marge nette Part du Groupe	3,8%	1,8%	+ 2,0 pts

- Marge opérationnelle courante stable sur un an à 9,9% et comparable au 1^{er} semestre 2021
- Résultat opérationnel en nette amélioration compte tenu des surcoûts exceptionnels COVID-19 pour - 9,9 M€ en 2020.
- Résultat financier maîtrisé (+ 3,5%) après un refinancement structurant et grâce à un profil de crédit renforcé :

Résultat Financier 2020	- 17,6
Effet volume de crédits	- 1,4
Effet coût de la dette	0,6
Variation IFRS16	0,1
Placements	0,1
Résultat Financier 2021	- 18,2

- Charge d'impôt en hausse liée à l'amélioration des résultats. Le taux d'impôt effectif diminue sous l'effet d'une moindre sensibilité de la CVAE aux résultats et de la baisse des taux d'IS et CVAE.
- Résultat Net Part du Groupe de 24,2 M€, soit une marge nette part du Groupe de 3,8%

2021, amélioration de la marge d'EBITDA Exploitation, avant IFRS 16

Exploitation par secteur	31/12/2020	Holding	Médico-Social France	Médico-Social Belgique	Sanitaire	SMR / PSY / CHIR	HAD	31/12/2021
Variation du CA	521,5	1,1	9,0	1,0	102,8	91,7	11,2	635,5
Variation de l'EBITDA pré-IFRS 16	53,2	-1,6	1,1	0,6	14,6	15,0	-0,4	67,9
Variation de la marge	10,2%	-28 pb	3 pb	9 pb	65 pb	90 pb	-25 pb	10,7%

+ 49 pb

- Holding : impact des opérations de recapitalisation (honoraires et abondement Nobelia pour l'ACA FCPE salariés)
- Médico-Social France : impact limité, le retard de remplissage en IDF et PACA est compensé par la performance des EHPAD Confort
- Médico-Social Belgique : légère relution de la marge d'EBITDA grâce à un redressement des performances en région bruxelloise
- Sanitaire : contribution à la hausse de la marge d'EBITDA, avec une évolution contrastée par métiers :
 - SMR / PSY / CHIR : redressement de la marge avec la hausse d'activité et les garanties reçues par les sites les plus impactés par l'épidémie / déprogrammations
 - HAD : renforcement des organisations pour faire face à un niveau d'activité accru suite à la crise sanitaire dans un contexte de pénurie de personnel soignant

Flux de trésorerie

EN M€, HORS IFRS 16		31/12/2021	31/12/2020	VARIATION EN VALEUR
Trésorerie à l'ouverture N-1		120,9	140,1	(19,2)
FLUX NETS D'ACTIVITES	Note	14,3	84,7	(70,4)
EBITDA	(1)	76,2	57,1	19,2
Autres éléments cash	(2)	(4,2)	(13,0)	8,7
Variation du BFR	(3)	(43,4)	56,9	(100,3)
IS décaissé		(14,3)	(16,2)	2,0
FLUX NETS D'INVESTISSEMENT		(27,6)	(205,9)	178,3
Investissements de développement - Exploitation	(4)	(8,7)	(190,1)	181,4
Investissements de maintien nets - Exploitation		(15,3)	(13,7)	(1,6)
Investissements nets - Immobilier		(9,8)	(3,7)	(6,0)
Autres flux d'investissements (dont flux intragroupes)		6,1	1,6	4,5
FLUX NETS DE FINANCEMENT		44,1	102,0	(58,0)
Variation des dettes financières - Exploitation	(5)	31,9	129,7	(97,8)
Variation des dettes financières - Immobilier	(6)	19,9	(13,0)	32,9
Coût financier net payé	(7)	(6,8)	(6,1)	(0,7)
Dividendes versés		(2,7)	(5,1)	2,4
Augmentation de capital salariés		1,7	-	1,7
Achats d'actions propres		-	(3,5)	3,5
Trésorerie à la clôture au 31/12/N		151,6	120,9	30,7
Dont Exploitation		145,4	116,1	29,3
		(4,2)	(13,0)	8,7
Free Cash-Flows		(11,5)	62,8	(74,3)
FCF en dehors des autres élts cash (2) et de la var. de BFR (3)		36,2	18,9	+ 92%

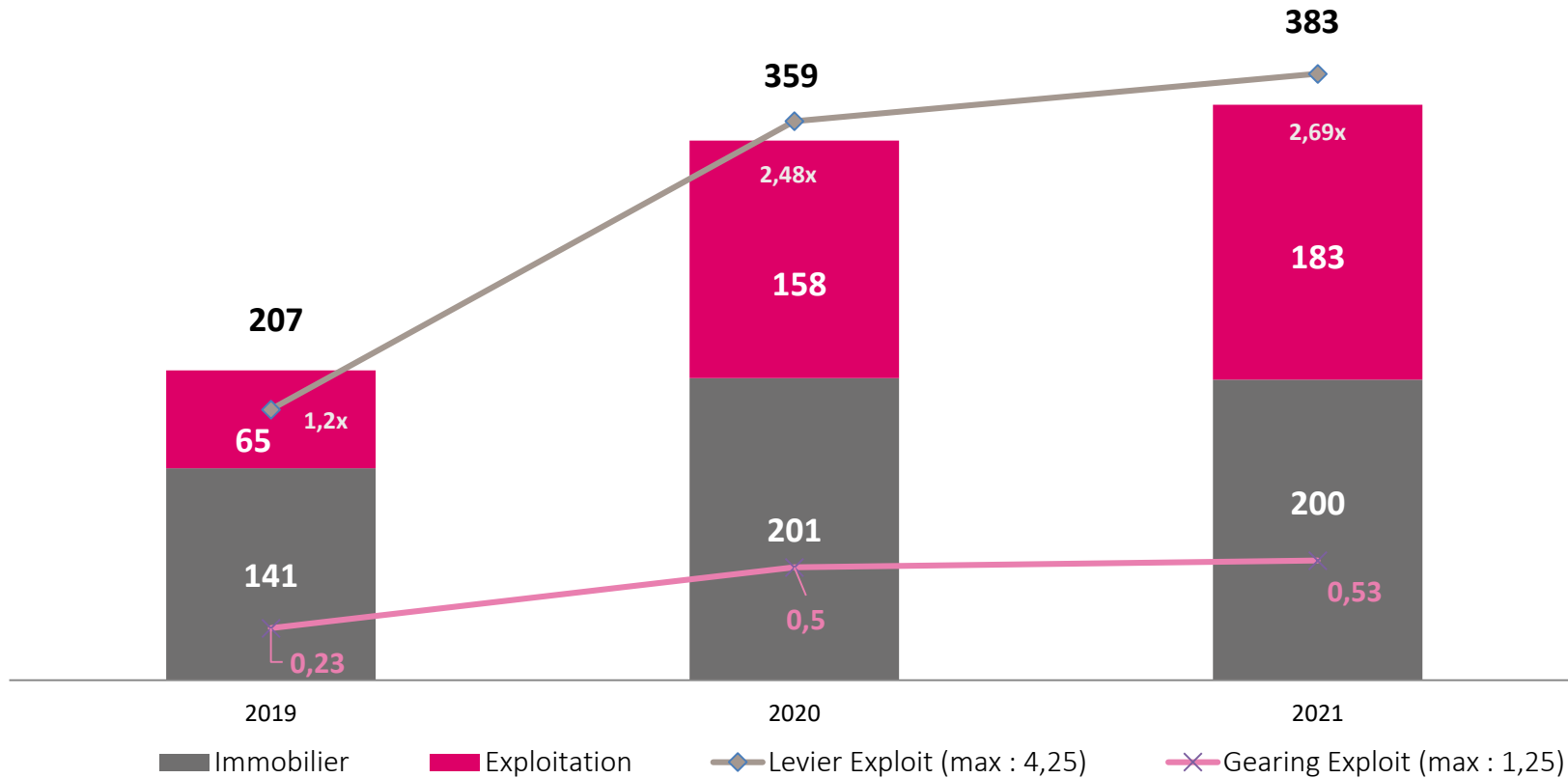
Situation de trésorerie solide

- (1) Cash-flows d'activité de 14,3 M€ reposant sur un EBITDA en forte hausse (76,2 M€ soit + 34%)...
- (2) ... soutenu par la baisse des autres éléments cash (coûts Covid nets de compensations en 2020)...
- (3) ... mais impacté par les remboursements massifs d'avances Covid et d'avances Ségur sur le secteur Sanitaire pour - 45,9 M€.
- (4) Investissements de développement Exploitation pour - 8,7 M€ contre - 190,1 M€ l'an dernier avec l'acquisition du groupe Clinique Développement.
- (5) Flux financiers d'Exploitation en diminution : en 2020 financement de l'acquisition de Clinique Développement à hauteur de 120,7 M€
- (6) Emission nette de dettes immobilières pour financer les chantiers en cours (notamment pôle d'Orgemont)
- (7) Limitation des frais par un pilotage du mix de financements, la quote-part amortie en 2021 des commissions du refinancement comptant pour - 0,3 M€

Versement proposé en 2022 d'un dividende de 0,43 € / action (taux de distribution de 19,6%)

Structure financière renforcée

DETTE NETTE CONSOLIDÉE (en M€, hors IFRS 16)



- Une dette nette d'Exploitation en légère progression, du fait des remboursements d'avances COVID et du report de l'ACA réservée, prévue fin 2021 et réalisée début 2022
- Des ratios de crédit maîtrisés
 - Levier de 2,69
 - *Gearing* de 0,53
- De nouvelles lignes de crédit confirmées grâce au refinancement structurant du Groupe

3

STRATÉGIE & PERSPECTIVES

Willy Siret et Damien Billard

Directeur Général et Directeur Général Délégué aux Finances

P28

Volet
réglementaire

P30

Politique RH

P31

Transformation &
Développement

P37

Perspectives
économiques

Volet règlementaire

PLUS DE CONTRÔLES, PLUS DE QUALITÉ ET PLUS DE TRANSPARENCE DANS LES EHPAD

- Lancement d'une campagne nationale de contrôle de tous les EHPAD sur deux ans
- Renforcer la transparence des établissements envers les résidents
 - Publication annuelle de nouveaux indicateurs
 - Obligation pour chaque établissement de réaliser et de publier chaque année une enquête de satisfaction
 - Renforcement des obligations des établissements sur la lisibilité et la transparence de leurs contrats
- Engager tous les établissements dans une démarche « qualité », avec une évaluation externe plus complète et plus transparente
- Faciliter la médiation et renforcer le rôle des familles et des soignants dans le fonctionnement des EHPAD
- Des groupes privés commerciaux davantage contrôlés et une transparence financière renforcée

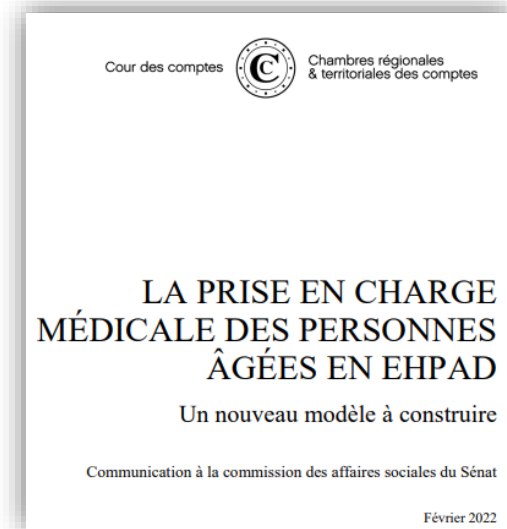


Volet règlementaire

UNE MÉDICALISATION RENFORCÉE

- Adapter l'architecture des EHPAD face à la prévalence élevée des troubles neurocognitifs
- Assurer un maillage territorial de proximité et garantir un haut niveau d'accompagnement et de prise en soin
 - EHPAD centre de ressource territorial
 - Etude de la généralisation du tarif soin global
 - Généraliser les astreintes IDE de nuit
- Renforcer les liens avec le secteur sanitaire (HAD, équipe mobile)

DES ORIENTATIONS DÉJÀ MATÉRIALISÉES DANS LE PROJET LNA SANTE



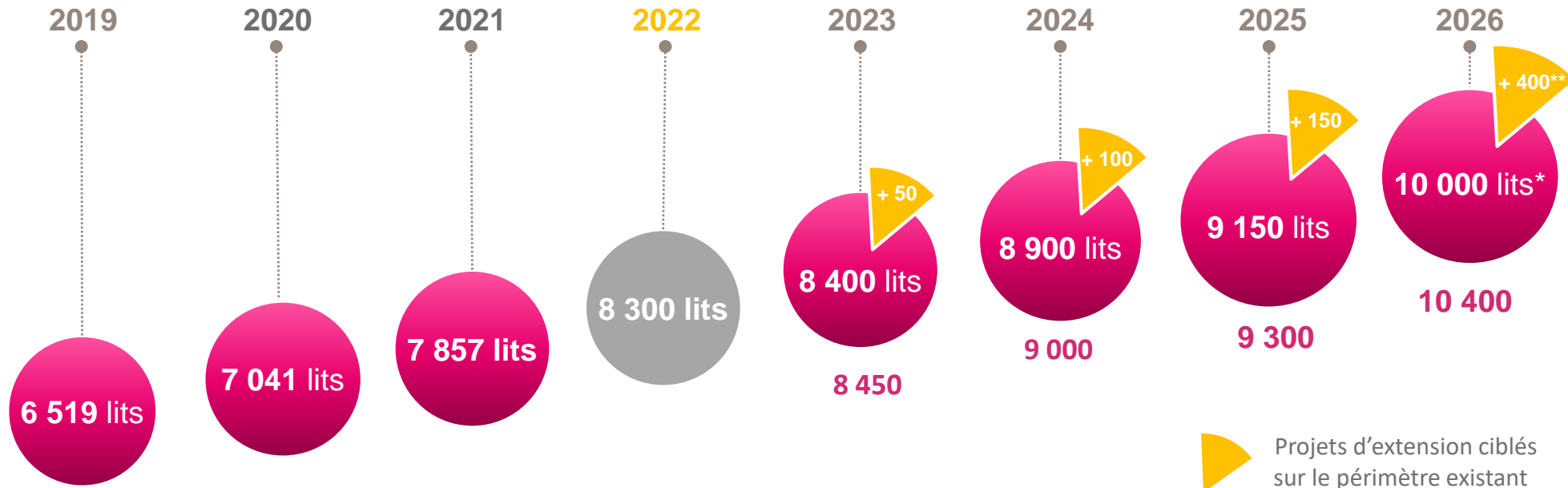
Une politique RH **volontariste** reposant sur nos singularités

- **Accord qualité de vie au travail groupe** : mise en œuvre des « 10 engagements »
- **Recrutement** : mise en place d'une cellule de recrutement / « *sourcing* » au siège en appui des établissements
- **Parcours d'intégration des nouveaux professionnels** : déploiement de marqueurs LNA différenciants
- **Marque employeur** : valorisation des singularités RH LNA, et plan de communication interne / externe pour attirer et fidéliser
- **Actionnariat salariés** : mise en place de la gouvernance de LNA Ensemble et de Nobélia et animation des communautés de salariés associés



Transformation & Développement

CROISSANCE EMBARQUEE DU PARC EXISTANT VERS LE « RÉGIME DE CROISIÈRE »



2026 HORS NOUVEAUX ÉTABLISSEMENTS

* PROJETS EMBARQUÉS : + 1 700 LITS EN CROISIÈRE (VS. 2021)

** PROJETS D'EXTENSION : + 400 LITS

UN PARC CIBLE À MATURITÉ DE 10 400 LITS (+ 2 100 LITS)

Transformation & Développement

SMR

- Lancement des projets de construction de nos SMR à **Poitiers et Nantes** (transfert avec capacités additionnelles)



Transformation & Développement

HAD

- Des constructions lancées pour les HAD Blois et Orléans afin de poursuivre la croissance
- Ouverture de l'HAD sur l'île de Mayotte



Transformation & Développement

EHPAD

- Ouverture d'un EHPAD Elégance à Pessac



UN DÉVELOPPEMENT RATIONNEL ET ADAPTÉ AUX BESOINS DE SANTÉ

Transformation & Développement

IMPLANTATION EN POLOGNE APRÈS 1 AN D'ÉTUDE

ORIGIN POLSKA :

- 2 établissements de SMR modernes et spécialisés à Varsovie et Cracovie pour près de 165 lits et places
 - Spécialités neurologie et locomoteur
 - Activités EHPAD Alzheimer
-
- Centres récents, équipements à la pointe et méthodes de réhabilitation innovantes
 - Structuration en unités de soin/vie



La Pologne

Données démographiques

- Population de 38 millions d'habitants
- Vieillesse de la population (+ 3,3% de croissance des + 80 ans sur 2020-2040)
- Croissance forte des dépenses de santé au sein d'une économie peu endettée

Offre de faible qualité et insuffisante

- Sous-équipement en maisons de retraite (taux < 10% pop 80 ans +) et en rééducation spécialisée
- Intensité concurrentielle limitée sur un marché fragmenté et émergent

Demande en forte croissance

- Besoins des patients en relation avec la dynamique de l'offre hospitalière
- Part croissante de personnes âgées intégrant des EHPAD
- Elévation du niveau de vie et de l'accès aux soins

Perspectives de développement attractives

- Réglementation permettant des développements par créations
- Environnement ouvert à l'investissement et au financement du secteur privé
- Proximité culturelle franco-polonaise et éthique des affaires



Perspectives économiques

POURSUIVRE LA REMONTEE DES ACTIVITES

- Compléter le remplissage des quelques EHPAD en retard d'occupation en IDF et PACA
- Consolider la croissance organique à + de 4% en base annuelle
- Réaliser un CA Exploitation 2022 > à 675 M€

MAINTENIR LE NIVEAU DES MARGES

- Transformer le réservoir de lits en préparation vers le régime de croisière

PILOTER LA NOUVELLE STRUCTURE FINANCIÈRE

- Utiliser de manière optimale, les sources de financement diversifiées
- Levier proche de 2,5 au 31/12/2022, hors acquisition structurante

MERCI DE VOTRE ATTENTION

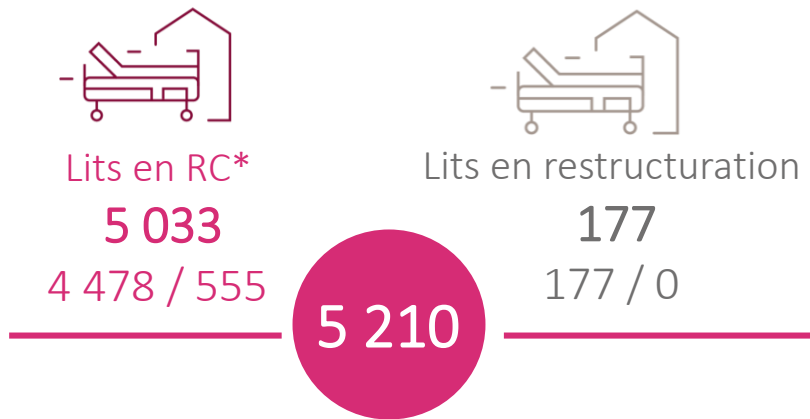


ANNEXES

La transformation de l'offre par LNA - Un parc de 81⁽¹⁾ établissements

À janvier 2022, hors nouveaux développements

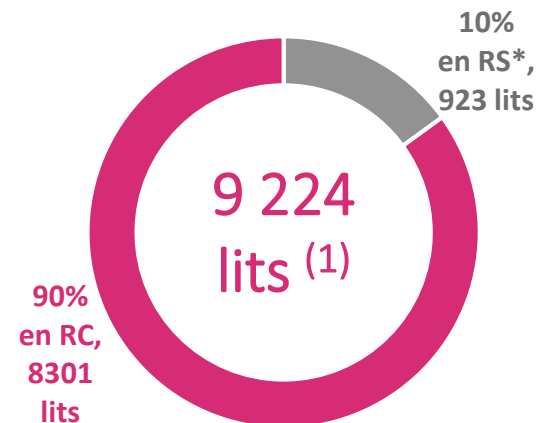
EHPAD / MRS**



SMR/PSY/CHIR



HAD

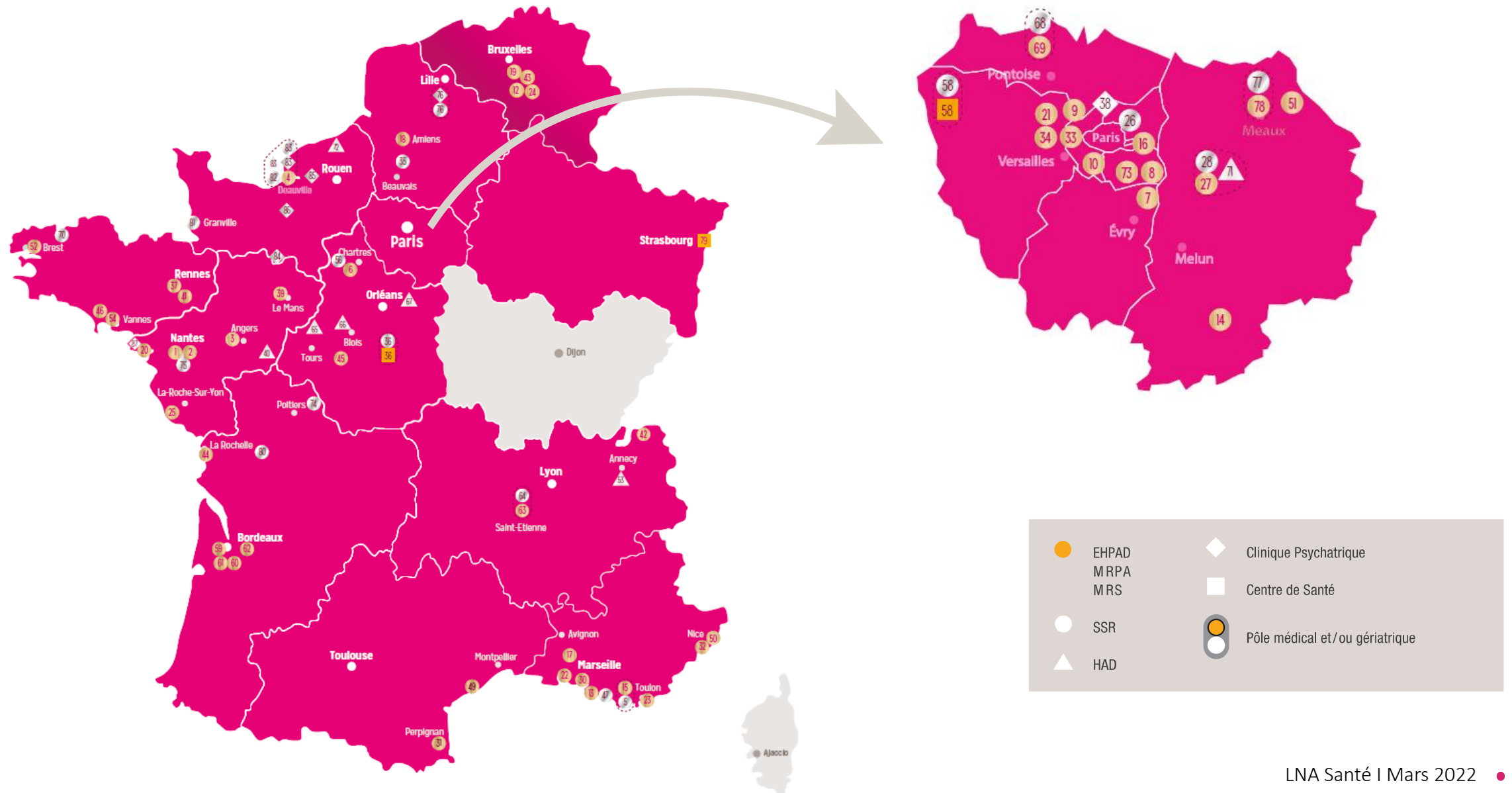


* RC : Régime de Croisière / RS : Restructuration

** MRS : Maison de Repos et de Soins

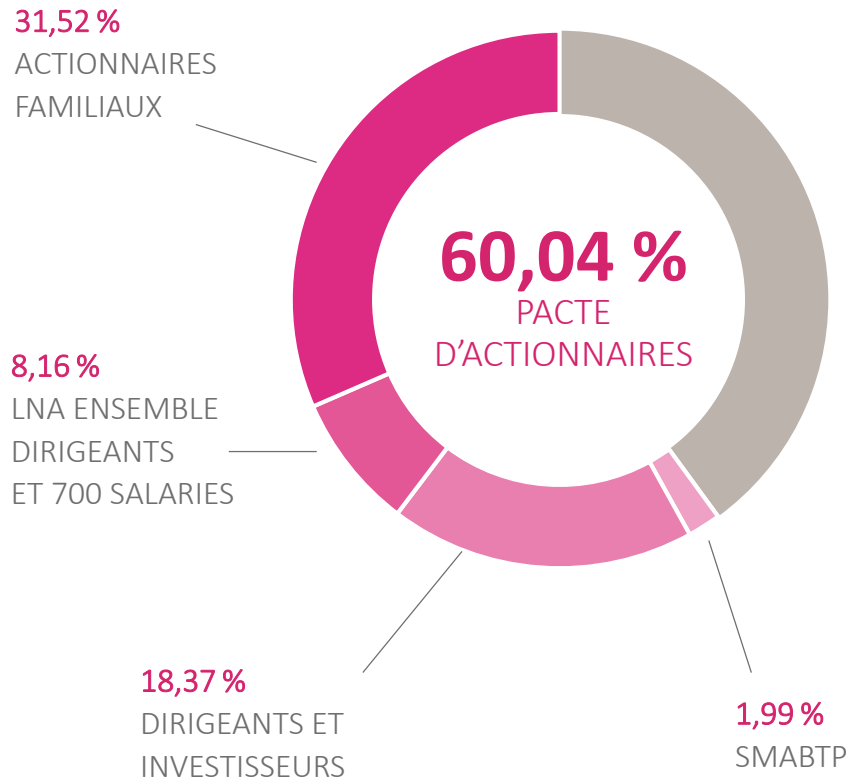
(1) Hors Pologne

Une présence forte sur des territoires cibles

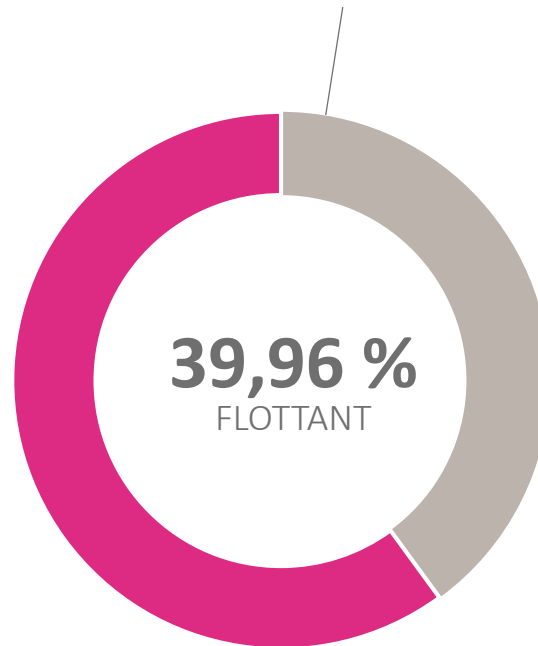


Une gouvernance familiale stable et indépendante

% en droits de vote
à fin janvier 2022



Dont 1,5 %
NOBELIA
+ 2 500 SALARIES LNA SANTE



MARS 2022

NOMBRE DE TITRE CONSTITUANT LA CAPITAL : 10 709 416

CAPITALISATION EN M€ AU 28/03/2022 : 391,96

COURS AU 28/03/2022 : 36,6

L'ACTION LNA EST COTÉE SUR LE
COMPARTIMENT B D'EUROLIST BY
EURONEXT PARIS

CODE ISIN : FR0004170017

Conseil d'administration – Administrateurs



Jean-Paul SIRET

Président LNA Santé



Willy SIRET

Directeur Général LNA Santé



Damien BILLARD

Directeur Général Délégué aux Finances
LNA Santé



Maud ROUX

Co-gérante – Entreprise Connan



Christine PASSERAT

Médecin Consultante - EfficienceSanté



Christine LIORET

Directrice Administrative et Financière



Flavie LORRE

Responsable Cellule Business
Intelligence - Sanofi



Véronique RIVAL

Ex-dirigeante des laboratoires Rivadis

Conseil d'administration – Administrateurs



Patricia ROSIOD

Présidente de 2P Conseil



Olivier CHALLEND DE CEVINS

Directeur de l'EHPAD Résidence Creisker



Damien VERDIER

Président du Groupement des Professions
de Services / Ex-dirigeant de Sodexo



Laura BOISQUILLON

Infirmière Coordinatrice en HAD
Orléans



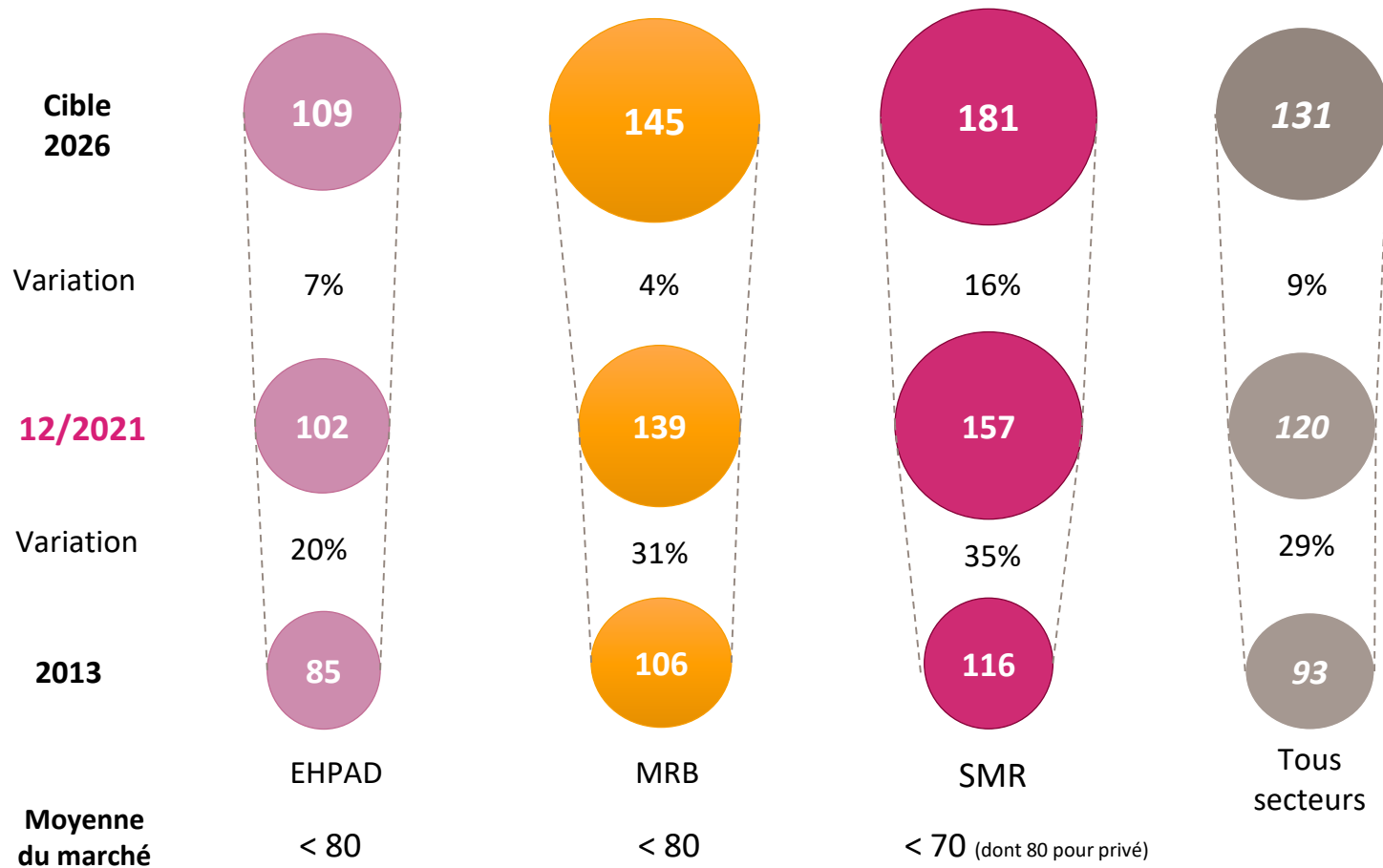
Franck LEBON

Directeur du SMR Normandy
Représentant de LNA Ensemble

Des établissements de grande taille

SYNONYME DE QUALITÉ ET D'EFFICIENCE

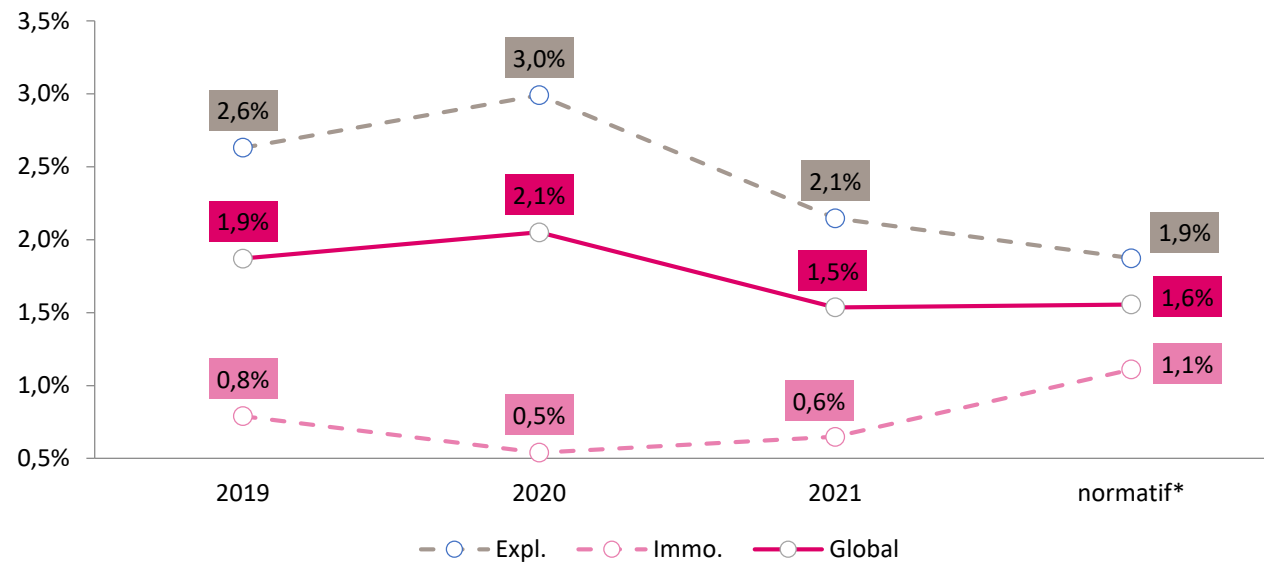
ÉVOLUTION DE LA TAILLE MOYENNE DU PARC EN EXPLOITATION AU 31/12/2021



UN CHOIX MAJEUR
D'ÉCONOMIE D'ÉCHELLE
ET DE TAILLE CRITIQUE

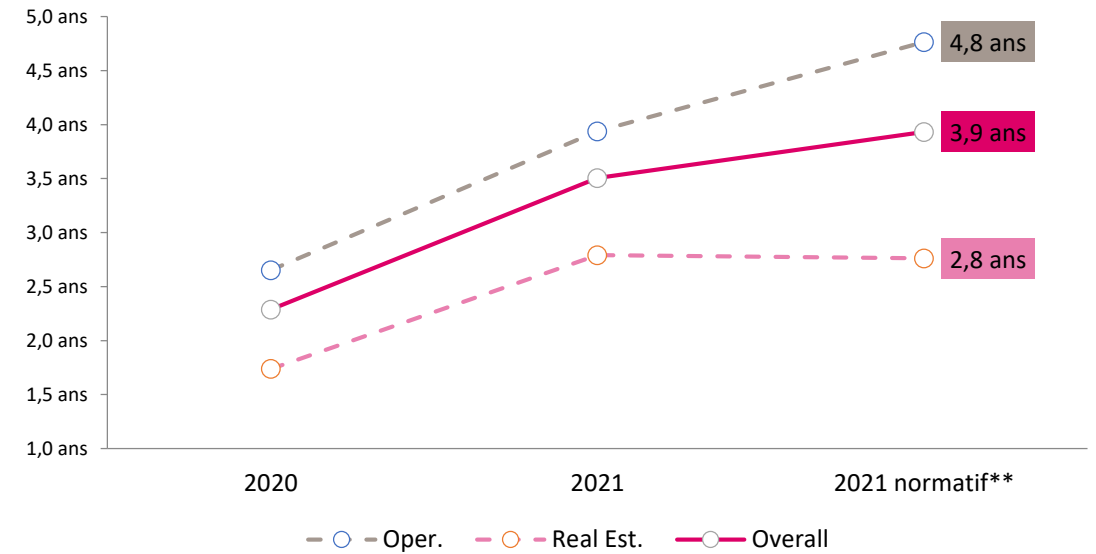
Une structure financière optimisée

Coût de l'endettement maîtrisé



* normatif : base 2021 avec 100% des nouveaux financements sur une base annuelle et hors anciens financements (lignes bilatérales, Euro-PP 1)

Hausse de la maturité liée au refinancement



** 2021 normatif : hors Euro-PP de 51,2M€ à échéance 29/07/22 remboursé par anticipation (et sans frais) le 31/01/22

Compte de résultat 2021 Exploitation + Immobilier

RÉSILIENCE DES MARGES D'EBITDA ET DE ROC

En M€, YC IFRS 16	31/12/2021	31/12/2020	VARIATION
Chiffre d'affaires	689,5	573,9	+ 20,1%
EBITDA	141,2	118,2	+ 19,5%
Marge d'EBITDA	20,5%	20,6%	- 10 pb
EBITDA hors IFRS 16	76,2	57,1	+ 33,6%
Marge d'EBITDA hors IFRS 16	11,1%	9,9%	+ 112 pb
Résultat Opérationnel Courant	64,8	51,4	+ 26,1%
Marge Opérationnelle Courante	9,4%	9,0%	+ 45 pb
Résultat Opérationnel	55,8	37,1	+ 50,5%
Marge Opérationnelle	8,1%	6,5%	+ 163 pb

- CA en hausse de + 20,1% , le CA Exploitation progresse de + 21,9% et le CA Immo. de + 3,1%
- Marge d'EBITDA en léger recul de - 10 pb
- **Remontée du Résultat Opérationnel Courant** qui augmente de + 26,1%, réparti ainsi :
 - Hausse du ROC Exploitation de + 11,3 M€ (+ 21,9%)
 - Augmentation du ROC Immobilier de + 2,1 M€
- **Résultat Opérationnel en hausse de + 50,5% du fait de la remontée de l'activité et de la diminution des surcoûts Covid-19**

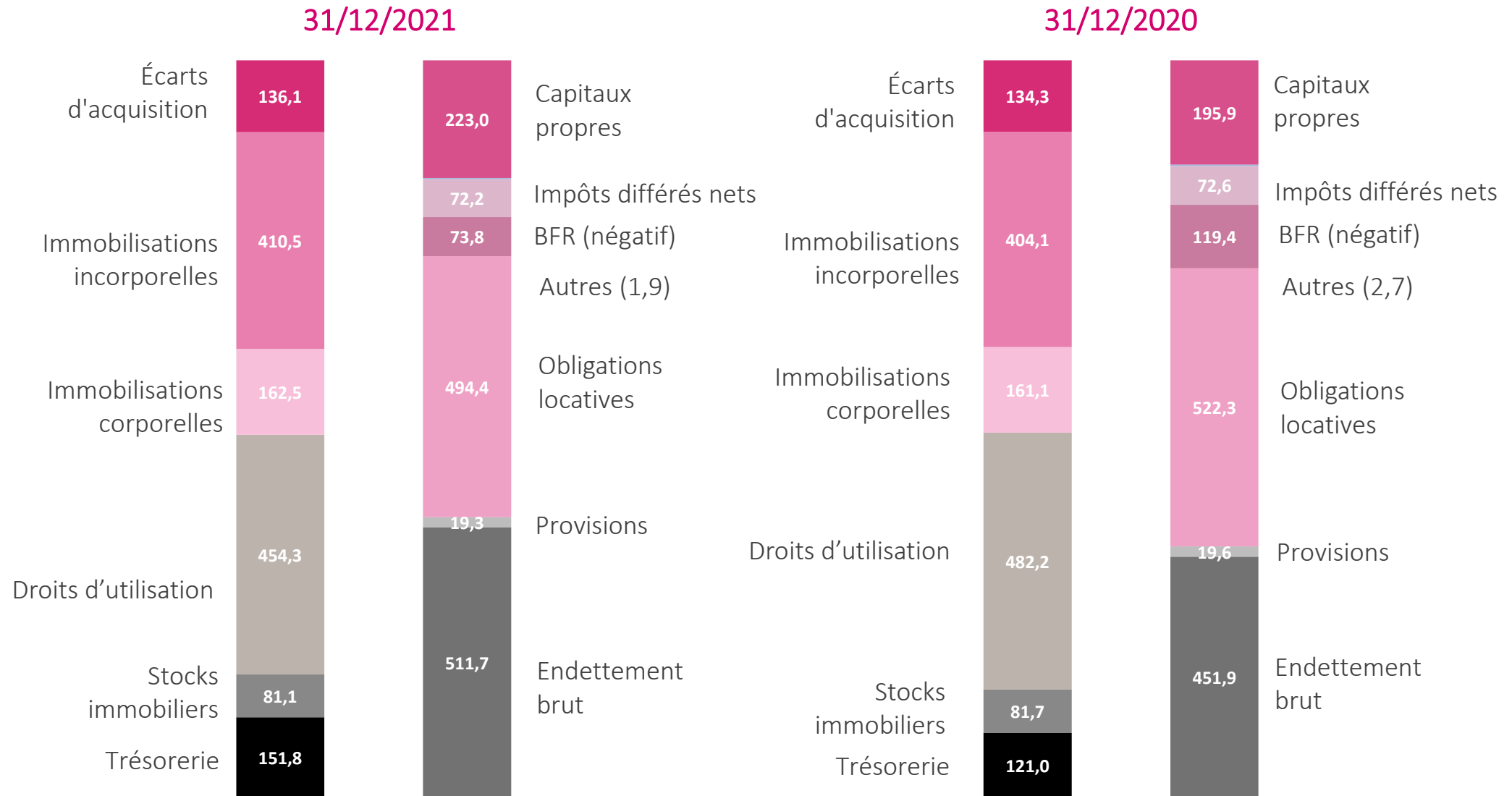
Compte de résultat 2021 Exploitation + Immobilier

REMONTEE DES RESULTATS POST-COVID

EN M€, YC IFRS 16	31/12/2021	31/12/2020	VARIATION
Résultat opérationnel	55,8	37,1	+ 50,5%
Résultat financier net	-19,6	-18,4	+ 6,1%
Résultat avant impôt	36,3	18,6	+ 94,5%
Charge d'impôt	-14,6	-10,2	+ 42,9%
Taux d'IS apparent	40,2%	54,7%	- 1 451 pb
Quote-Part de résultat des MEE	2,3	-	-
Résultat net d'ensemble	24,0	8,4	+ 184,3%
Résultat net part du groupe	23,5	7,8	+ 201,2%
Marge nette en % du CA	3,4%	1,4%	+ 205 pb

- Charge financière en hausse de + 6,1%, principalement du fait de la variation des instruments financiers
- Résultat avant impôt en rebond important de + 94,5%, dans le prolongement du ROP
- Taux d'IS à 40% (- 15 pts), revenu à la normale avec la remontée du résultat avant impôt, et qui bénéficie de la baisse du poids relatif de la CVAE et de l'allègement de la fiscalité (taux d'IS de 28,4% en IF et taux de CVAE divisé par 2)
- Hausse du Résultat net pg (x 3) avec un redressement de la marge nette, qui se rapproche du niveau d'avant crise (3,9% au 31/12/19)

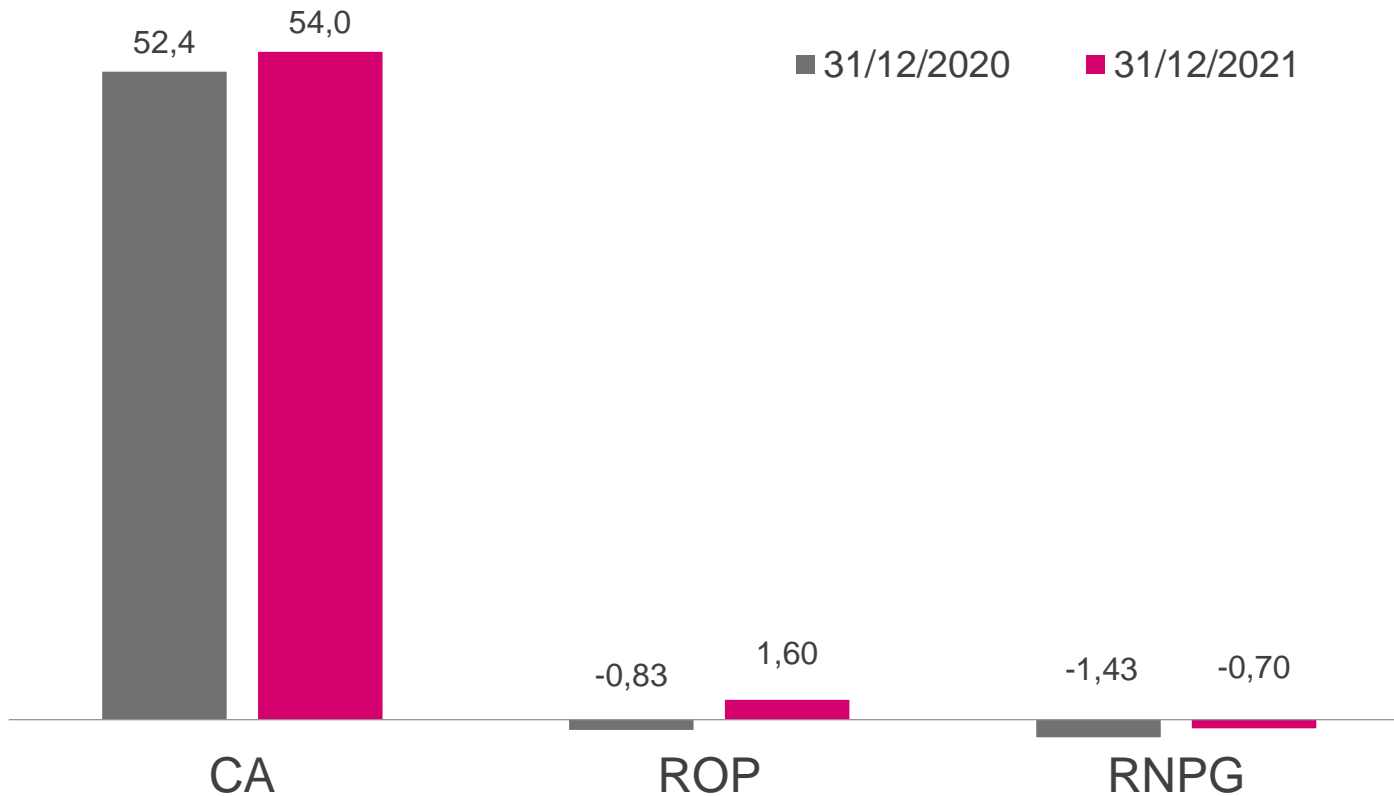
Bilan Exploitation + Immobilier au 31/12/2021



Activité Immobilière sur 2021

- ▶ Une activité immobilière conforme au plan de livraison
- ▶ Activité immobilière sans marge pilotée dans l'intérêt de l'Exploitation

En M€



Poursuite de la transformation du parc en 2021
(répartition du CA Immobilier)

en M€	CA 2021
Constructions neuves	41,2
Revente de lots	5,7
Cession d'immeuble	7,1
Total	54,0

Lots chambres	2020	2021
Lots vendus	200	→ 207
Lots réservés	148	↗ 234

GLOSSAIRE

GLOSSAIRE

ACA : Augmentation de Capital

BFR : Besoin de Fonds de Roulement

CA : Chiffre d'Affaires

Capex : Investissements de maintien, hors investissement de développement de nouvelles activités et d'actifs immobiliers à céder

CHIR : Chirurgie

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 définies par la norme IFRS 16, augmentée des engagements de crédit-bail immobilier, et diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie

Dettes financières nettes d'Exploitation : Représente la dette financière brute d'Exploitation, hors obligations locatives définies 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, 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 ou Flux de Trésorerie Libres : EBITDA diminué des Capex, frais financiers et impôt société

FCPE : Fonds Commun de Placement d'Entreprise

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

HAD: Hôpital A Domicile

HC : Hospitalisation Complète

IDE : Infirmier(e) Diplômé(e) d'Etat

IF : Intégration Fiscale

I&T : Impôts et Taxes

GLOSSAIRE

Levier financier, Levier d'endettement Exploitation : (Dette Nette Exploitation / EBITDA Exploitation hors IFRS 16) 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

MEE : Mise En Equivalence

MRB : Maison de repos en Belgique, 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

PSY : Clinique Psychiatrique

Régime de Croisière, RC : voir « établissements en Régime de Croisière »

Restructuration, RS : voir « établissements en restructuration ou en phase d'ouverture »

ROC : Résultat Opérationnel Courant

ROP : Résultat Opérationnel

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

GLOSSAIRE

SMR : Soins Médicaux et de Réadaptation – anciennement SSR

SSR : Soins de Suite et Réadaptation – nouvelle appellation SMR

TO : Taux d'Occupation

Trésorerie Nette : Disponibilités et équivalents de trésorerie diminués des concours bancaires courants