



Résultats semestriels 2022

Septembre 2022

01

LNA SANTÉ

Willy Siret

Directeur Général

02

RÉSULTATS SEMESTRIELS

Damien Billard

Directeur Général Délégué aux finances

03

STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

Willy Siret & Damien Billard

Directeur Général & Directeur Général Délégué aux finances



01 LNA SANTÉ

Willy Siret

Directeur Général

P4

Le Groupe
au 30/06/2022

P5

Une mission
et des valeurs
intangibles au
cœur du projet

P9

Une politique RH
volontariste



Le Groupe au 30/06/2022



82

ÉTABLISSEMENTS



+ 8 600

COLLABORATEURS



+ 9 000

PATIENTS/RÉSIDENTS
chaque jour

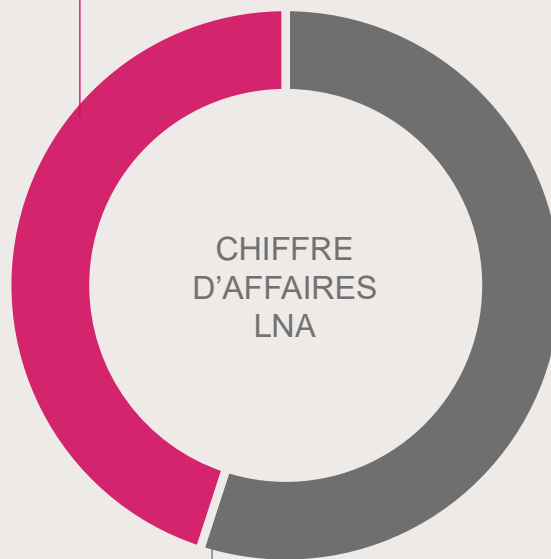
Médico-social

45 % du CA

EHPAD et MRS

45 EHPAD

4 MRS



Sanitaire

55 % du CA

SMR*, PSY, CHIR, HAD

20 SMR*
2 PSY
3 CHIR
8 HAD

*SMR : Soins Médicaux et de
Réadaptation – anciennement SSR



30 ans

D'EXPERTISE
ET D'INNOVATION
au service des résidents
et patients



335 M€

DE CA EXPLOITATION
AU S1 2022



ACTEUR DE 1^{ER} plan
dans la prise en soin
des personnes fragilisées

Une mission et des valeurs intangibles au centre du projet

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

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

5 valeurs fondamentales porteuses de sens

Le respect

Le sens du service

La confiance

L'engagement

L'esprit d'initiative

Une démarche RSE ouverte et participative au cœur du projet d'entreprise

Notre démarche RSE repose sur 5 Piliers



**LA BIEN-TRAITANCE
ET LA QUALITÉ
DES SOINS**



**LE BIEN-ÊTRE DES
PROFESSIONNELS**



**LES DYNAMIQUES
TERRITORIALES**



**LA CONTRIBUTION
À LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE**



**LA PERFORMANCE,
L'INNOVATION
ET L'ÉTHIQUE**

avec 7 enjeux majeurs

1- Bientraitance à 360°:

- Formations, séminaires et comités Bientraitance
- Guide des aidants

2- Qualité des soins et gestion des risques associés

- Démarche de labellisation en MS
- Déploiement de la politique Qualité et Gestion des Risques

3- Environnement de travail bienveillant

- Prévention des risques liés à l'activité physique (réfèrent en éts)
- Convention avec l'AGEFIPH

4- Implication et développement des compétences

- Management visuel (85% des éts déployés)
- Ecole de formation certifiée Qualiopi
- journées métiers (1 200 collaborateurs concernés en 2021)

5- Implication et ancrage territorial

- Ancrage en direction des associations, des écoles et du secteur protégé
- Ancrage et liaison avec les autorités de tarification
- Ancrage avec les différents acteurs filières de soins → Clinique St Roch, centre de vaccination avec 116 029 doses injectées

6- Climat et gestion économe des ressources

- Outil de pilotage central des consommations mis en place
- Recrutement en 2021 d'un Responsable énergies, fluides CVC
- Voitures hybrides,
- Panneaux photovoltaïques

7- Prospective et innovation santé

- Cellule innovation et organisation d'une journée annuelle innovation
- Démarche Sens
- Pôle Recherche Clinique (13 études cliniques en cours)

Les singularités de notre entreprise

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**

Entrepreneur

Nous **cultivons l'envie d'entreprendre** en permettant à chacun de **participer aux décisions** et **d'innover dans son métier**

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 soins sur le territoire**

Humaniste

Nous sommes une **entreprise humaniste** car nous avons de la **considération pour chacun et prenons soin des personnes fragilisées et de nos équipes**

Exigeant

L'exigence au cœur de nos choix, de notre modèle d'organisation, de nos questionnements et de **l'expertise de nos métiers**

Notre modèle managérial

Contribution collective

- Développer l'intelligence collective
- Accompagner et faire grandir les collaborateurs

Décisionnel efficace

- Processus décisionnel
- Résolution de problème

Management de proximité

- Aller sur le terrain
- Parler avec des faits
- Déléguer au bon niveau



Contribution personnelle

- Compétences
- Engagement
- Remise en question personnelle
- Créativité et force de proposition

Qualité de la relation

Écoute, confiance, exigence

Autonomie définie

Pouvoir et délégation signés

Une politique RH volontariste pour recruter

Création d'une cellule de recrutement

au service des établissements,
basée au siège au sein de la DRH

Organisation et professionnalisation des recrutements en complément des actions déjà menées en établissements

Missions

Améliorer le *sourcing* et le recrutement de professionnels en adaptant les moyens et les stratégies (médecins, IDE, AS, cuisine...)

Gérer le vivier candidat

Apporter un conseil méthodologique aux recruteurs → améliorer « l'expérience candidat »

Administrer / améliorer les outils d'aide au recrutement

Principes de fonctionnement

Subsidiarité

Efficiency

Une politique RH volontariste pour **intégrer**

Un parcours d'intégration LNA distinctif mis en place partout

L'intégration, un processus en 5 étapes, avec des marqueurs forts LNA Santé

Avant le 1^{er} jour

Je reçois un sms / mail avec mes temps forts de ma 1^{ère} journée et une vidéo de bienvenue

Le Jour J

J'ai un parrain ou une marraine

Mes outils de travail sont prêts et j'ai un cadeau d'accueil (goodies)

Mon 1^{er} repas est prévu avec mes collègues et offert

Au cours du 1^{er} mois

Je bénéficie d'1 jour complet (mini) en binôme pour mieux appréhender mon poste

Je rencontre les personnes clefs liées à mon métier (**parcours de rencontres**)

Mes **temps d'échanges** réguliers avec mon manager débutent

Le 1^{er} trimestre

Je participe à un **temps collectif dédié aux nouveaux arrivants**

J'ai la possibilité de m'exprimer sur mon intégration (**rapport d'étonnement**)

Mon manager organise un temps d'échange privilégié (**validation période d'essai**)

Au cours de la 1^{ère} année

Je participe à un **vis-ma-vie / immersion** au sein de mon établissement ou dans un autre établissement

Formation métier
Journée Métier

Une politique RH volontariste pour **embarquer**

Déploiement d'une APP LNA depuis juin 2022

2 562
UTILISATEURS
35%
CONVERSION



NEW

#QVT #S'INFORMER
#FACILITERLEQUOTIDIEN

MY LNA

Bonjour
Charlotte

Actualités LNA

Les actus de notre établissement et de LNA Santé

Les + LNA et l'espace Prendre soin de toi pour re-découvrir les avantages LNA, mais aussi tous les dispositifs et aides pour prendre soin de soi

Mon planning pour anticiper, pour vous organiser ou pour faire des demandes de congés

E-learning et vidéos pour en savoir plus sur les métiers et sur LNA Santé ! (Speech / Youtube)

Vidéos & E-learning

YouTube LNA Santé

Mon planning
Les + LNA
Prendre soin de toi
Plus contacts

L'APPLI MOBILE MY LNA

Découvrez l'application mobile conçue pour vous à télécharger sur votre téléphone !

Une Cellule Appui Transformation pour accompagner



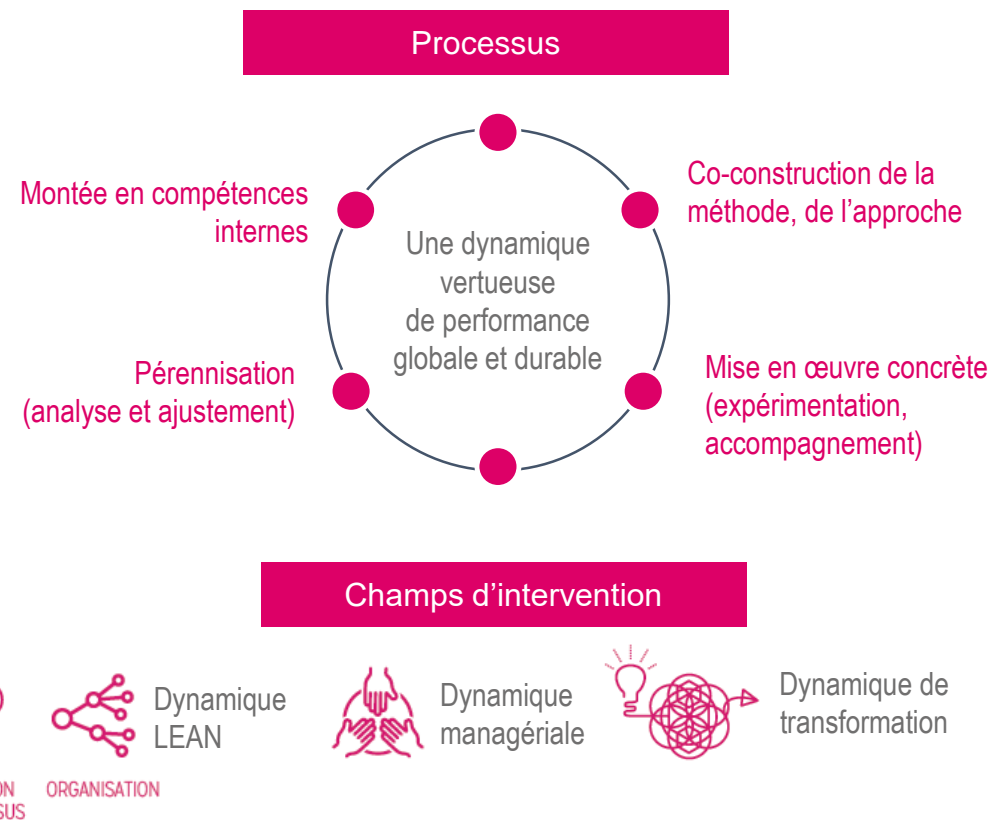
Cellule Appui Transformation - CAT

Service interne de LNA Santé

Au service de toutes les activités du groupe (établissements tous secteurs. Siège)

Pour accélérer les transformations et soutenir l'ambition d'un management responsabilisant et humaniste

Son rôle, être en appui pour réinterroger les organisations, les fonctionnements, les processus, les postures de management et d'animation au service des équipes



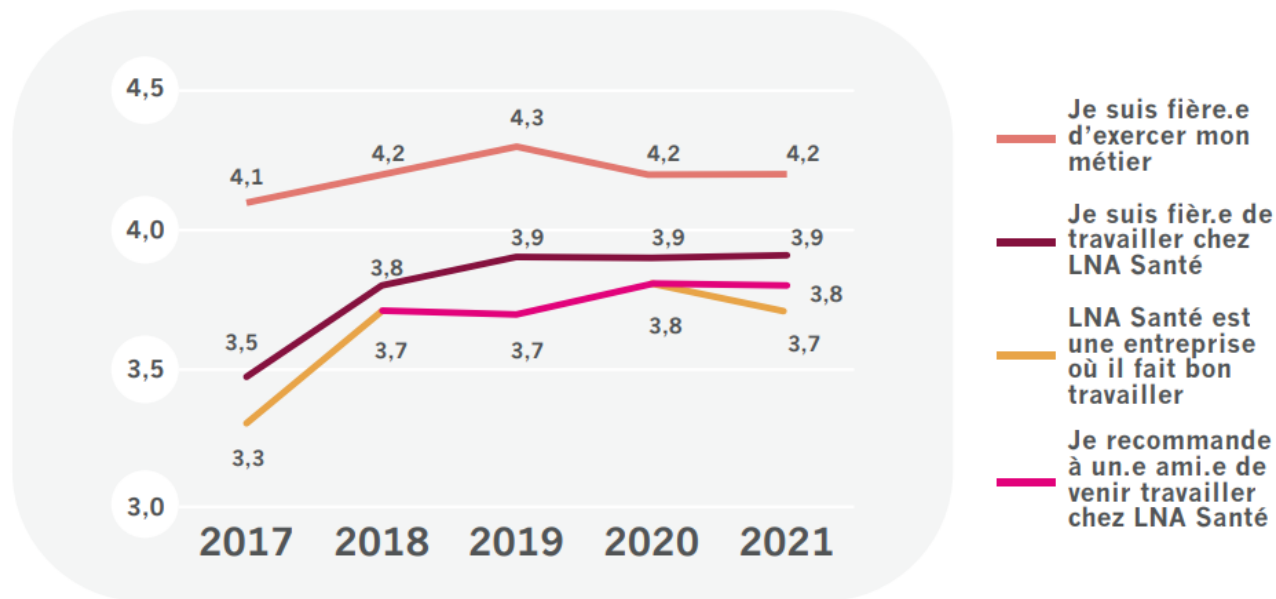
Une politique RH volontariste évaluée chaque année

- 59 400€ versés en 2021 au titre de prime de cooptation
- Enquête annuelle par le cabinet Boson

Parole de professionnel :

« Une année dynamique et riche grâce aux projets et à une vision vers demain, après des moments difficiles il est important de rebondir et d'aller de l'avant et je suis fière de participer au sein de mon établissement à cette dynamique ! »

Les axes de Grandir Ensemble définis il y a 4 ans confirment leur pertinence. Ils sont toujours d'actualité pour les équipes.



7/10
Moyenne

02 Résultats semestriels 2022

Damien Billard

Directeur Général Délégué aux Finances

P15

Synthèse

P19

Résultats

P23

Flux de trésorerie

P26

Structure
de la dette



En synthèse

Une vigilance redoublée, un fonctionnement agile

Chiffre d'affaires Exploitation : **+ 8,0%**
Croissance organique : **+ 7,3%**,
répartie entre Médico-Social (+ 5,0%) et
Sanitaire (+ 9,0%)

**Activités
en croissance**

Marge d'EBITDA_{avant IFRS16} Exploitation de **10,4%**

ROC Exploitation de 32,4 M€ en hausse de **+ 5,7%**

Résultat Net pg Exploitation de **14,3 M€** en
progression de + 18,1%

**Marges
résilientes**

Frais financiers contenus avec un coût de la
dette stable à **1,6%**

**Coût financier
maîtrisé**

Cash-Flows libres* de **30 M€**
reposant sur un EBITDA solide
et un BFR revenu à un niveau normatif,
Capex à **2,0% du CA Exploitation**,
Lever Exploitation **limité à 1,92**,
Trésorerie de **110 M€ au 30/6/22**,
capacité de tirage du RCF de 175 M€.

* Flux d'activité - capex de maintien - coût financier payé

**Génération
de cash
et liquidités
renforcées**

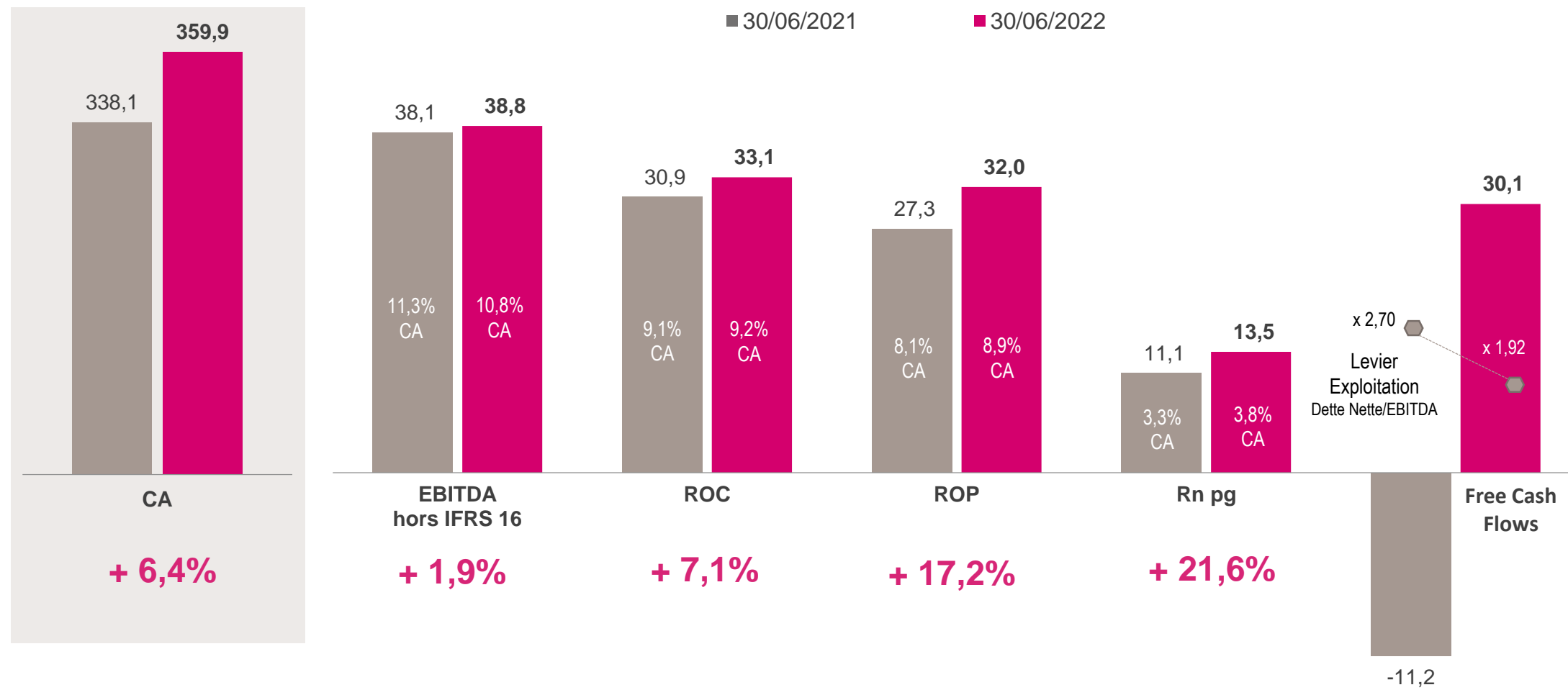
Parc autorisé de **10 000 lits**,
dont 1 700 à mettre en croisière
sur la période 2023-2027

**Performances
embarquées**

S1 2022, le Groupe en synthèse

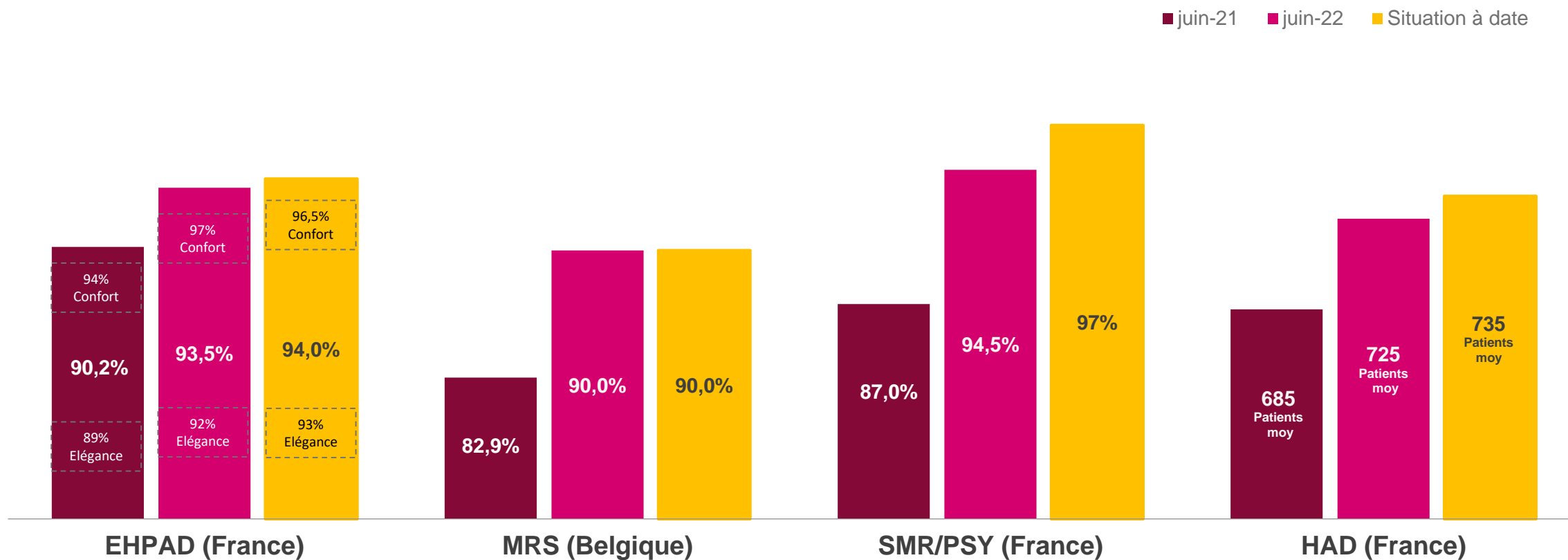
Amélioration des résultats et des cash flows opérationnels

En M€, yc IFRS 16



Taux d'occupation du parc en amélioration

Une dynamique d'activité, reflétée dans la croissance organique de tous les métiers



Chiffre d'affaires Exploitation

Une dynamique d'activité dans tous les métiers

CROISSANCE DU CA

MÉDICO-SOCIAL FRANCE DE 4,6%

Solide rebond de la croissance organique en Médico-Social France, la gamme Confort relevant plus rapidement ses taux d'occupation

PROGRESSION DU CA

SANITAIRE FRANCE DE 9,5%

Croissance des SMR par la relance des admissions hospitalières et des HAD grâce au développement continu du taux de recours sur les territoires de santé

CROISSANCE DU CA

INTERNATIONAL DE 17,1%

- Redressement des TO belges après une virulente 3^{ème} vague épidémique au T1 2021 (+ 8,0%)
- Entrée de périmètre de la Pologne (+ 9,1%)

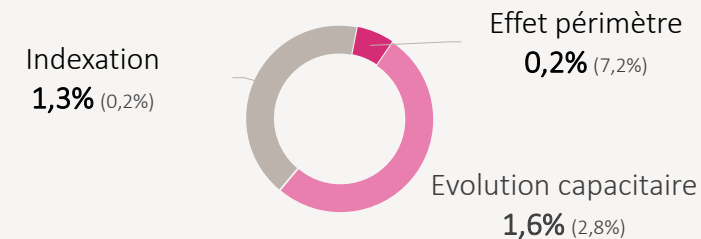
CHIFFRE D'AFFAIRES		30/06/2022		30/06/2021		VARIATION TOTALE	CROISSANCE ORGANIQUE	RÉPARTITION DE LA CROISSANCE ORGANIQUE
		En M€	% CA	En M€	% CA			
Médico-Social France		132,6	40%	126,7	41%	+ 4,6 %	+ 4,6%	+ 1,9%
Sanitaire France	SMR/PSY/CHIR	148,5	44%	136,2	44%	+ 9,0%	+ 8,3%	+ 3,7%
	HAD	35,4	10%	31,7	10%	+ 11,7%	+ 11,7%	+ 1,2%
International Métier		15,5	5%	13,3	4%	+ 17,1%	+ 8,0%	+ 0,3%
Autres		2,5	1%	1,9	1%	+ 33,4%	+ 33,4%	+ 0,2%
TOTAL		334,5	100%	309,8	100%	+ 8,0%	+ 7,3%	+ 7,3%

EBITDA Exploitation

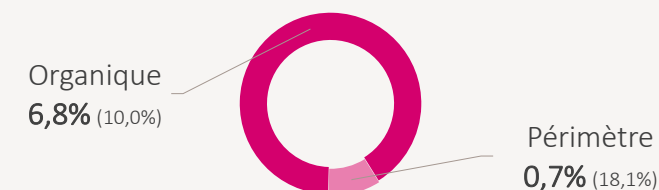
Du CA à l'EBITDA Exploitation : des charges maîtrisées

EN M€, YC IFRS 16	30/06/2022	30/06/2021	VARIATION
Chiffre d'affaires	334,5	309,8	+ 8,0%
Achats et charges externes	-71,4	-66,4	+ 7,5%
Charges de personnel	-185,7	-172,8	+ 7,5%
Impôts et taxes	-17,3	-15,5	+ 11,4%
Autres produits et charges	9,5	13,0	- 26,9%
EBITDA	69,7	68,1	+ 2,2%
Marge d'EBITDA	20,8%	22,0%	- 117 pb
Loyers	-39,6	-38,4	+ 3,0%
Autres retraitements IFRS 16	4,9	5,0	- 2,6%
EBITDA avant IFRS16	34,9	34,7	+ 0,7%
Marge d'EBITDA avant IFRS16	10,4%	11,2%	- 76 pb

VARIATION DES LOYERS (N-1)



VARIATION DES FRAIS DE PERSONNEL (N-1)



- Hausse des achats et charges externes et des frais de personnel en lien avec la progression de l'activité
- Hausse des impôts et taxes essentiellement due à des régularisations de CFE
- Autres produits et charges en diminution de - 3,5 M€ : encaissement de compensations de surcoûts pour 5,0 M€ contre 11,1 M€ au S1 2021
- EBITDA de 69,7 M€ en progression de 2,2% pour une marge de 20,8%
- Marge d'EBITDA avant IFRS 16 de 10,4%, tenant compte d'une charge de loyers maîtrisée (+ 3,0%)

Régime de croisière : au cœur de la performance

En M€, yc IFRS 16

	RÉGIME DE CROISIÈRE		AUTRES ETABLISSEMENTS	
	30/06/2022	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2021
PARC				
• Nombre d'établissements / Total	71/82	67/81	11/82	14/81
• Nombre de lits	8 301	7 857	1 048	1 375
CA Exploitation				
• EBITDA des établissements	66,6	61,1	3,1	5,6
• Marge d'EBITDA	+ 22,6%	+ 23,4%	+ 8,3%	+ 11,8%
EBITDA avant IFRS 16 des établt				
EBITDA avant IFRS 16 des établt	33,8	30,1	2,0	3,9
Marge d'EBITDA avant IFRS 16	+ 11,5%	+ 11,5%	+ 5,2%	+ 8,3%
CAPEX				
Capex / CA	1,6%	1,3%	3,3%	2,8%
Taux d'effort (Capex/EBITDA)	13,6%	11,6%	63,2%	33,3%

≠ 6,3 points

Un modèle de transformation de l'offre solide et pérenne

Résilience de la marge d'EBITDA avant IFRS16 de 11,5% sur le parc mature (89% des lits exploités en croisière)

Contraction de la marge des autres établissements à 5,2% du fait de moindres compensations de marge par l'État en 2022

Potentiel de marge de 6,3 points entre les 2 segments activable grâce à la transformation de l'offre de santé

Capex de maintien contenus à 1,6% du CA pour un taux d'effort sur EBITDA de 13,6% en dessous de la guidance LNA de 20%

S1 2022, évolution de la marge d'EBITDA Exploitation, avant IFRS 16

Exploitation par secteur	30/06/2021	Holding	Médico-Social France	Sanitaire France	SMR / PSY / CHIR	HAD	International Métier	30/06/2022
Variation du CA	309,8	0,6	5,9	16,0	12,3	3,7	2,3	334,5
Variation de l'EBITDA pré-IFRS 16	34,7	-1,6	0,7	1,2	1,7	-0,6	-0,1	34,9
Variation de la marge	11,2%	-49 pb	4 pb	-21 pb	8 pb	-29 pb	-10 pb	10,4%

-76 pb

Variation de la marge intégrant les efforts consacrés à la structuration du Siège et des HAD, dans le contexte d'une 1^{ère} implantation en Pologne :

Holding

Renforcement des équipes du siège et accélération des projets IT applicatifs et techniques dont un volet sécurité

Médico-Social France

Progression du remplissage des EHPAD sur 90% du parc compensant le retard d'occupation ciblé en IDF et PACA

Sanitaire France

Érosion de la marge d'EBITDA, avec une évolution contrastée par métiers :

- SMR / PSYCHIATRIE / CHIRURGIE : stabilité de la marge d'EBITDA
- HAD : renforts en personnel permettant de consolider un niveau d'activité élevé et de préparer la croissance future

International Métier

Dilution de la marge liée au ramp-up des sites polonais et à un environnement inflationniste (énergies, loyers et salaires)

Résultat et marge nette d'Exploitation

En M€, yc IFRS 16

	30/06/2022	30/06/2021	VARIATION
Résultat Opérationnel Courant	32,4	30,6	+ 5,7%
<i>Marge Opérationnelle Courante</i>	9,7%	9,9%	- 21 pb
Résultat opérationnel	31,8	27,6	+ 15,2%
Résultat financier	-9,3	-9,1	+ 2,0%
Résultat avant impôt	22,5	18,5	+ 21,7%
Charge d'impôt	-8,0	-7,0	+ 13,8%
<i>Taux d'IS apparent</i>	35,3%	37,8%	- 246 pb
Quote-Part de résultat des MEE	0,2	1,1	-78,6%
Résultat net d'ensemble	14,8	12,6	+ 17,5%
Résultat net part du groupe	14,3	12,1	+ 18,1%
Marge nette en % du CA	4,27%	3,9%	+ 37 pb

La marge nette poursuit son redressement à 4,27% du CA, en amélioration de + 37pb

Résultat opérationnel en hausse de + 15,2% en sortie de période covid (moindres surcoûts)

Charge financière relativement stable (+ 2,0%) grâce à une couverture efficace des taux d'intérêt et à un mix de financement diversifié

Résultat avant impôt de 22,5 M€ en rebond de + 21,7%, du fait d'un résultat opérationnel solide et d'un coût financier optimisé

Taux d'Impôt Société à 35% (- 2,5 pts)

Hausse du Résultat Net pg de + 18,1%

Flux de trésorerie

Situation de trésorerie solide

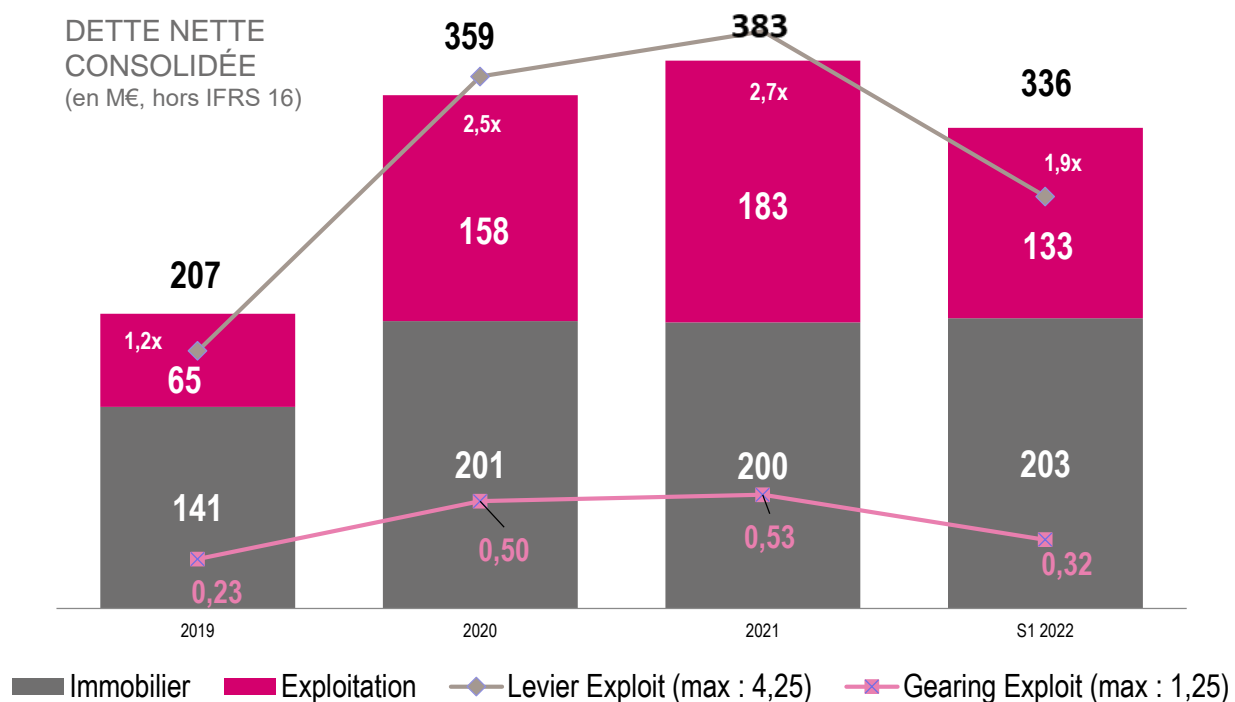
	30/06/2022	30/06/2021
Trésorerie Ouverture	151,6	120,9
FCF	30,1	-11,2
Capex Dévpt	-33,2	-17,9
Augmentation de capital	49,9	-
Dettes financières	-88,3	7,9
Autres	0,4	-3,6
Trésorerie Clôture	110,5	96,1
	-41,1	-24,8

Situation de trésorerie bénéficiant du refinancement du Groupe et de sa capacité à générer des cash flows

- Forte progression des Free Cash Flows* en raison d'un EBITDA solide et d'un retour du BFR à un niveau normatif en 2022, en comparaison du S1 2021 impacté par les remboursements massifs d'avances Covid et Ségur ...
- ... qui financent les capex de développement constitués principalement de l'acquisition d'une plateforme en Pologne.
- Augmentation de capital de LNA Santé de 50 M€ en février 2022 marquant le terme des opérations de refinancement ...
- ... qui conduit au désendettement du Groupe, avec le remboursement de l'ancien Euro-PP (- 51,2 M€), arrivé à son échéance en janvier 2022 et un remboursement net de dettes immobilières, à comparer avec une émission nette l'an dernier pour financer les chantiers en cours.
- Trésorerie à la clôture forte de 110 M€, avec des capacités additionnelles de tirage autorisées pour 175 M€.

*Flux d'activité - capex de maintien - coût financier payé

Désendettement et autonomie financière



Désendettement avec un levier < x2.0

Une dette nette d'Exploitation en forte baisse, du fait de l'augmentation de capital réalisée le 3 février 2022

Des ratios de crédit flexibles

- Levier de 1,92 < plafond : 4,25
- Gearing de 0,32 < plafond : 1,25

Autonomie financière accrue avec résultat financier/EBITDA de 7%

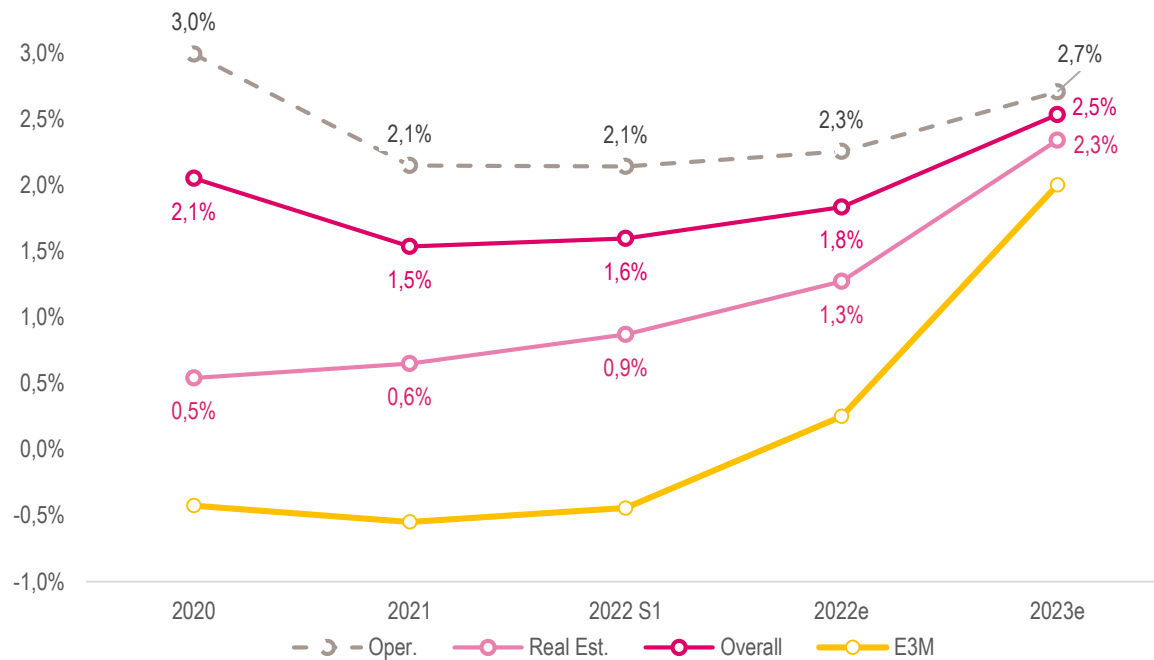
Une décre de - 140 pb des frais financiers entre 2019 et 2022

Données Exploitation, en M€	31/12/19	31/12/20	31/12/21	30/06/22
Résultat financier hors IFRS 16	- 4,5	- 4,4	- 5,1	- 2,5
EBITDA hors IFRS 16	52,3	53,2	67,9	34,9
Rés. financier / EBITDA	-8,6%	-8,2%	-7,5%	-7,2%

Exposition limitée à la hausse de taux

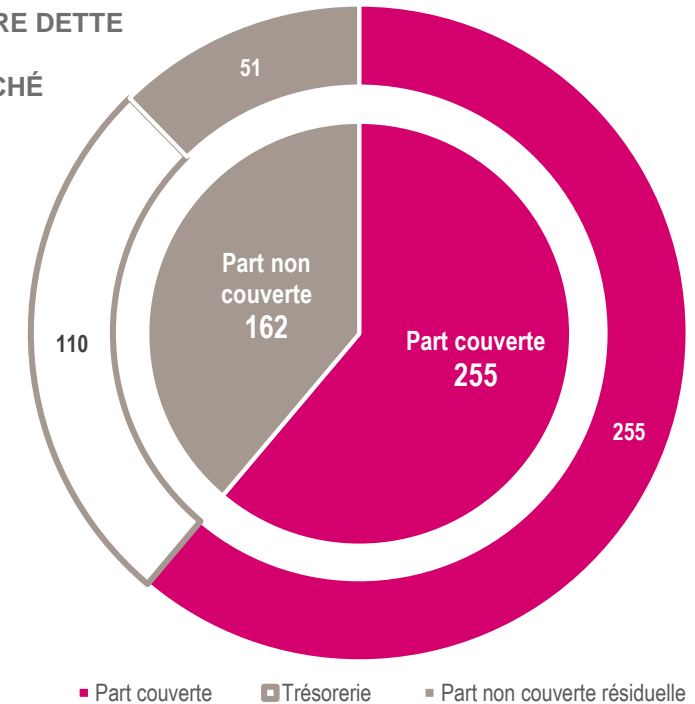
Du fait d'une politique de couverture efficace

COÛT FINANCIER LNA
VS ÉVOLUTION EURIBOR 3 MOIS



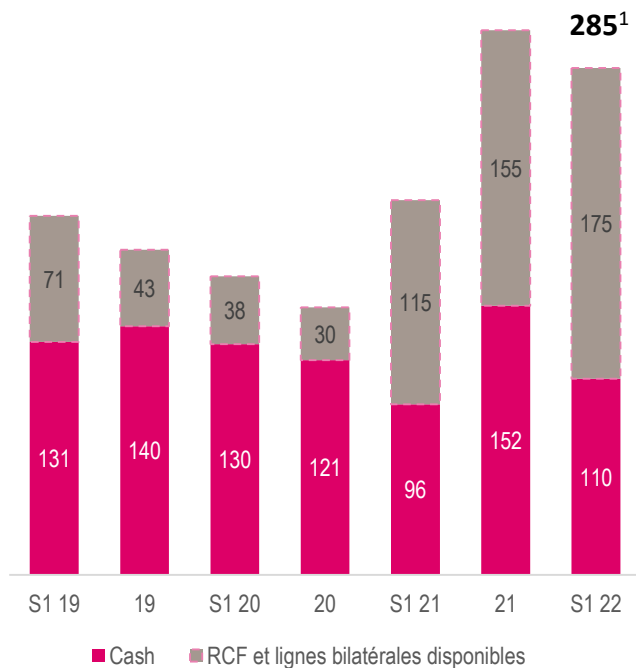
* 2023e : base de calcul : dette financière 30/06/22 avec Euribor 3 mois à 2,0%

COUVERTURE DETTE
BANCAIRE
ET DE MARCHÉ
au 30/06/22



La part de la dette résiduelle non couverte limitée à 51 M€, 12% de la dette brute concerne la dette immobilière à court terme : encours de travaux avant cession

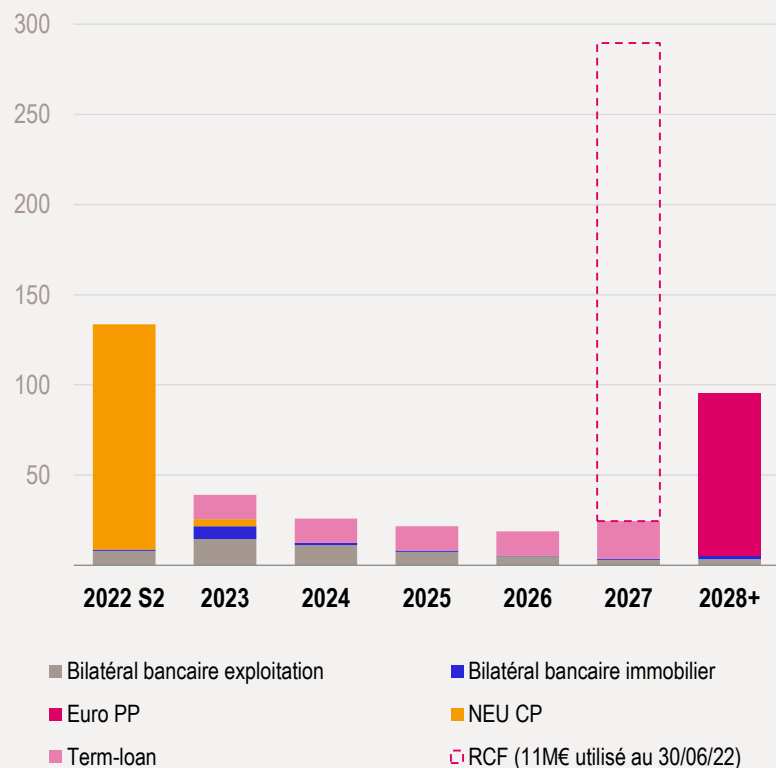
Des liquidités élevées de l'ordre de 300 M€



LIQUIDITÉ DISPONIBLES (M€)

¹ dont baisse des émissions de NEU CP de 31M€ au S1 2022

Des maturités longues à l'horizon de 2027/2028

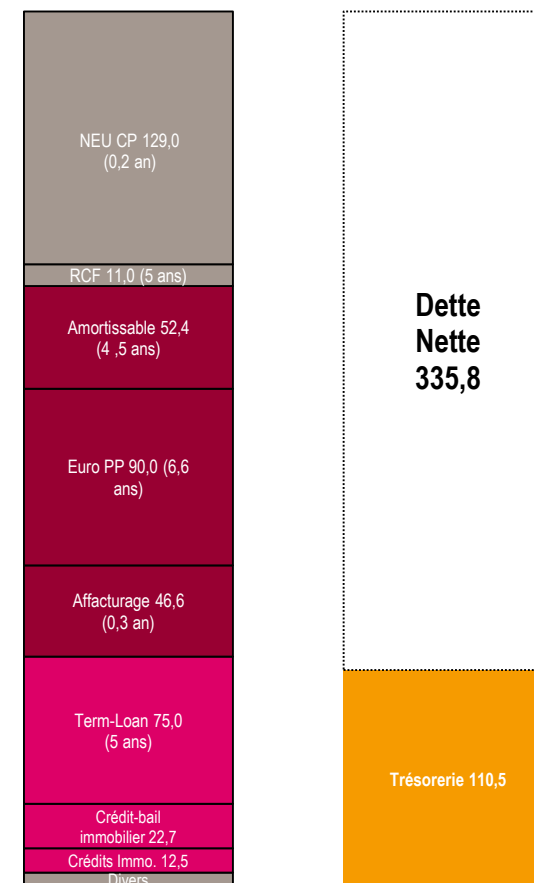


ÉCHÉANCIER DE LA DETTE FINANCIÈRE

Un endettement diversifié

Maturité² : 3,9 ans dont 5,6 ans pour l'Exploitation

Dettes brutes
446,3



ENDETTEMENT AU 30/06/22

² hors programme d'affacturage

Évolution du partenariat avec FIDEXI

Contexte du rapprochement

FIDEXI, partenariat stratégique depuis 1994 de LNA Santé, expert en montage et en commercialisation de solutions immobilières auprès d'investisseurs privés et institutionnels

Cession d'un bloc majoritaire (55%) par les associés fondateurs

Volonté de FIDEXI de renforcer ses capacités à se développer dans ses métiers

Rationnel de l'opération

Renforcer le partenariat d'exclusivité réciproque et les collaborations croisées

Sécuriser l'écoulement des programmes immobiliers à la découpe ou en bloc

Investir aux côtés du management dans un plan de développement ambitieux

Apporter de la visibilité sur les relations entre les 2 sociétés dans leur éco-système

Étapes du rapprochement

Prise de participation le 31 mai 2022 à hauteur de 47,5% au côté du management (52,5%) : mise en équivalence de la participation dans les comptes consolidés 2022

Option de prise de contrôle majoritaire à compter du 01/07/23 : passage en intégration globale si exercée

Perspectives économiques

Poursuivre la remontée des activités

- Compléter les TO sur les établissements en retard d'occupation en IDF et PACA
- Consolider la croissance organique à + de 4% au S2 et +/- 6,0% en base annuelle
- Viser un CA Exploitation de 675 M€ en 2022

Maintenir le niveau des marges

- Consolider une marge d'EBITDA Exploitation au niveau de celle du 1^{er} semestre
- Poursuivre la transformation du réservoir de lits vers le régime de croisière (1 700 lits)

Piloter la nouvelle structure financière

- Piloter le risque des taux par une politique de couverture adaptée
- Utiliser de manière optimale, les sources de financement diversifiées
- Préserver un **Levier proche de 2,0** au 31/12/2022, hors acquisition structurante

03 Stratégie et Perspectives

Willy Siret et Damien Billard

Directeur Général et Directeur Général Délégué aux Finances

P30

Modèle LNA

P31

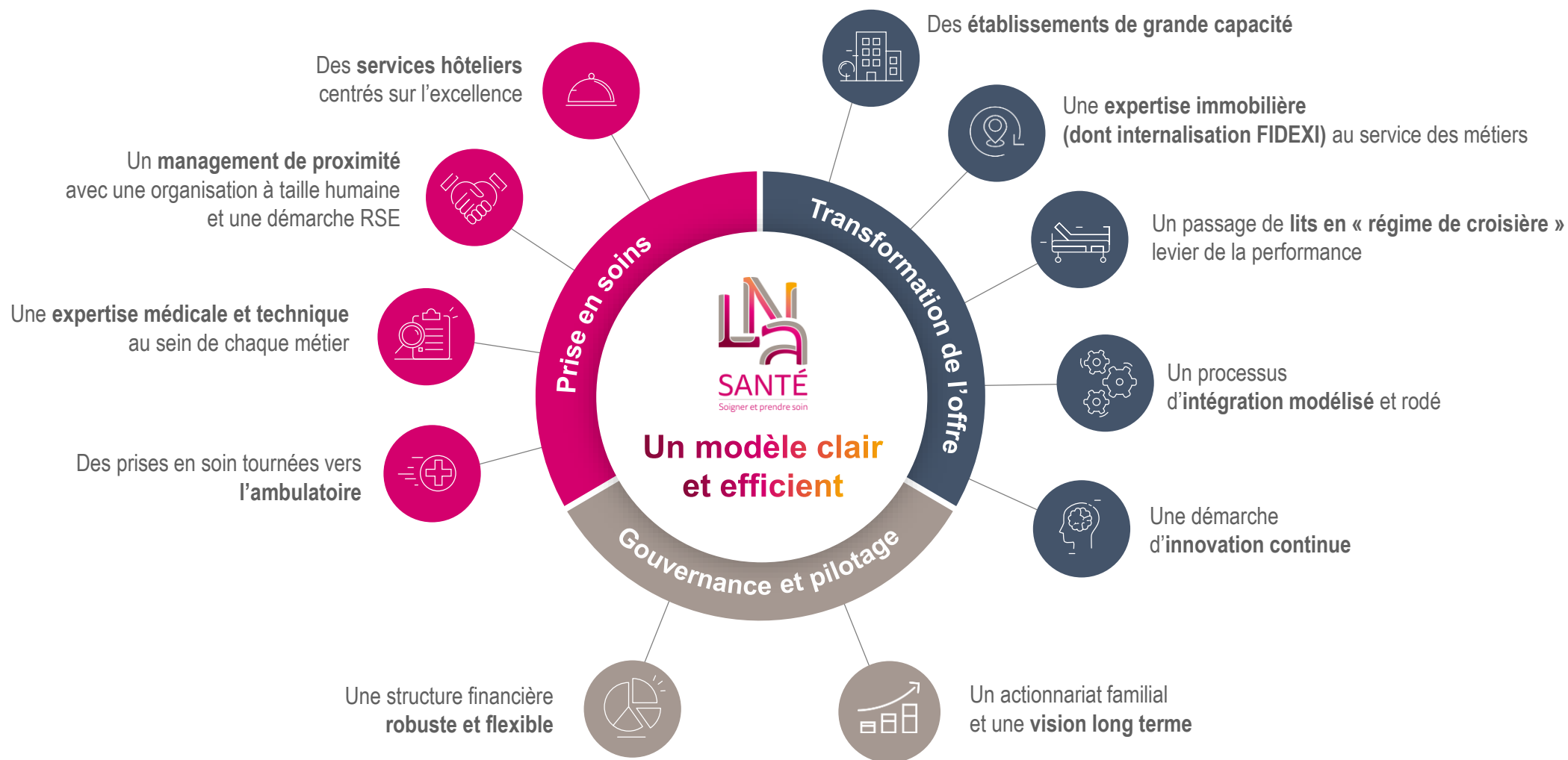
Transformation &
Développement

P32

Bilan GE 2022

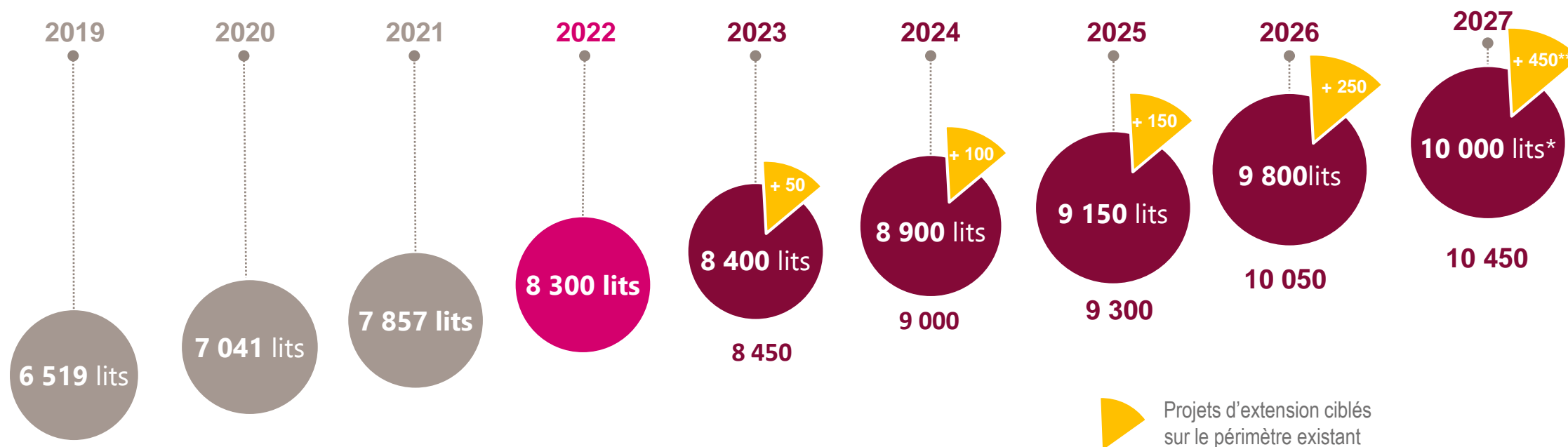


LNA, soigner et prendre soin



Transformation et développement

Croissance embarquée du parc existant vers le « régime de croisière »



Un parc cible à maturité
de 10 450 lits (+ 2 150 lits)

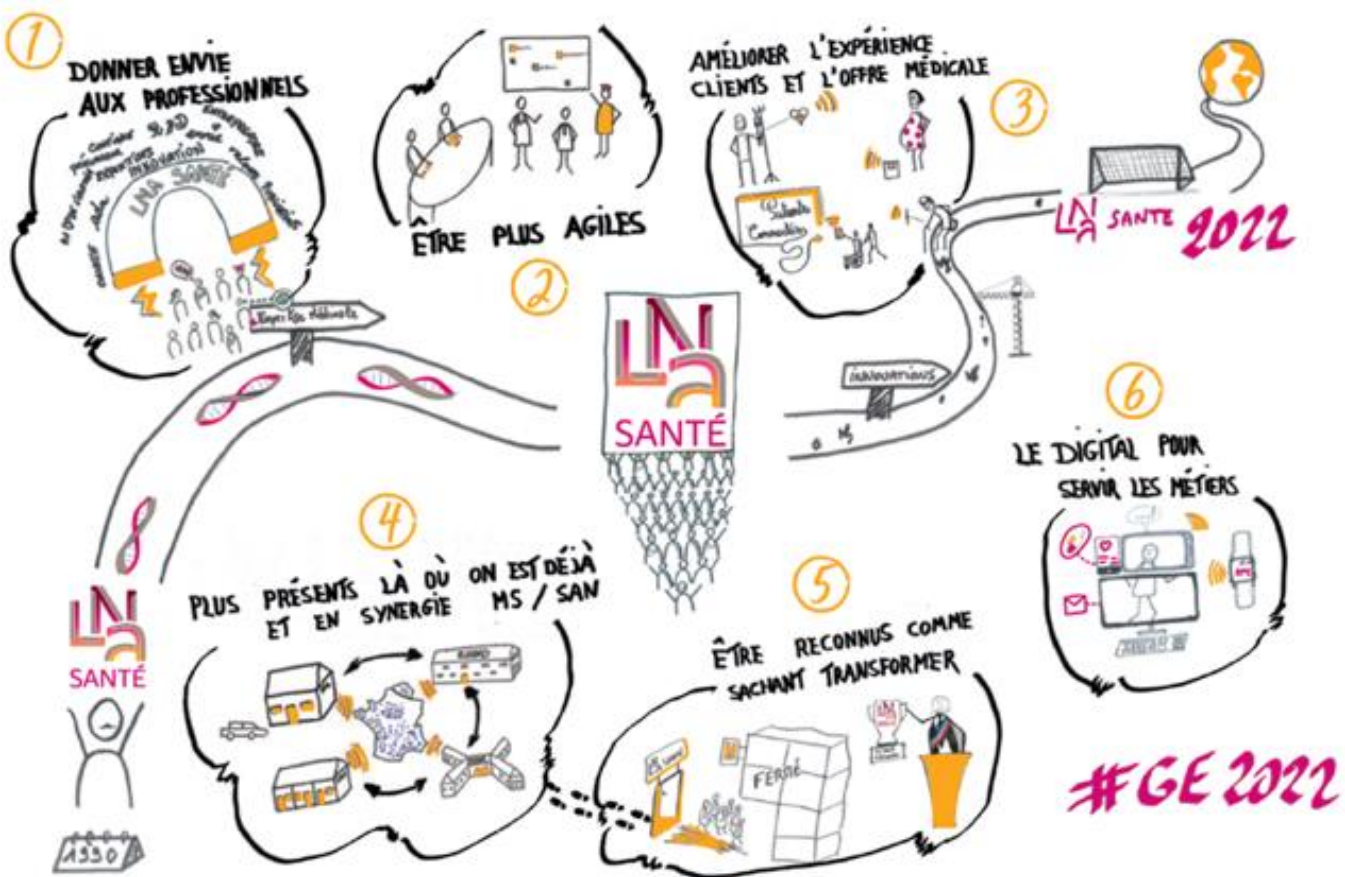
2027 hors nouveaux établissements

* projets embarqués : + 1 700 lits en croisière (vs. 2022)

** projets d'extension : + 450 lits

Élaborer le nouveau projet stratégique

En 2017, nous avons défini ce que nous voulions être 5 ans plus tard : notre ambition, nos axes stratégiques, nos objectifs



5 ans plus tard, nous y voilà !

Il est temps de préparer la suite :
cap vers 2027 et Grandir Ensemble 3

En **2022** nous voulons être

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

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

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

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

Donner envie aux professionnels

1 • Améliorer le bien-être des professionnels

- Progression du taux de bien-être des professionnels : 2018 : 3,3/5 → 2021 : 3,7/5
 - En 2021, 1 200 personnes ont participé aux journées métiers et 2 200 personnes ont suivi une formation (tout organisme de formation confondu)
-

2 • Mieux fidéliser les équipes

- Développer les promotions internes : 325 promotions en 2021
 - 10% du capital détenu par 2 500 salariés
-

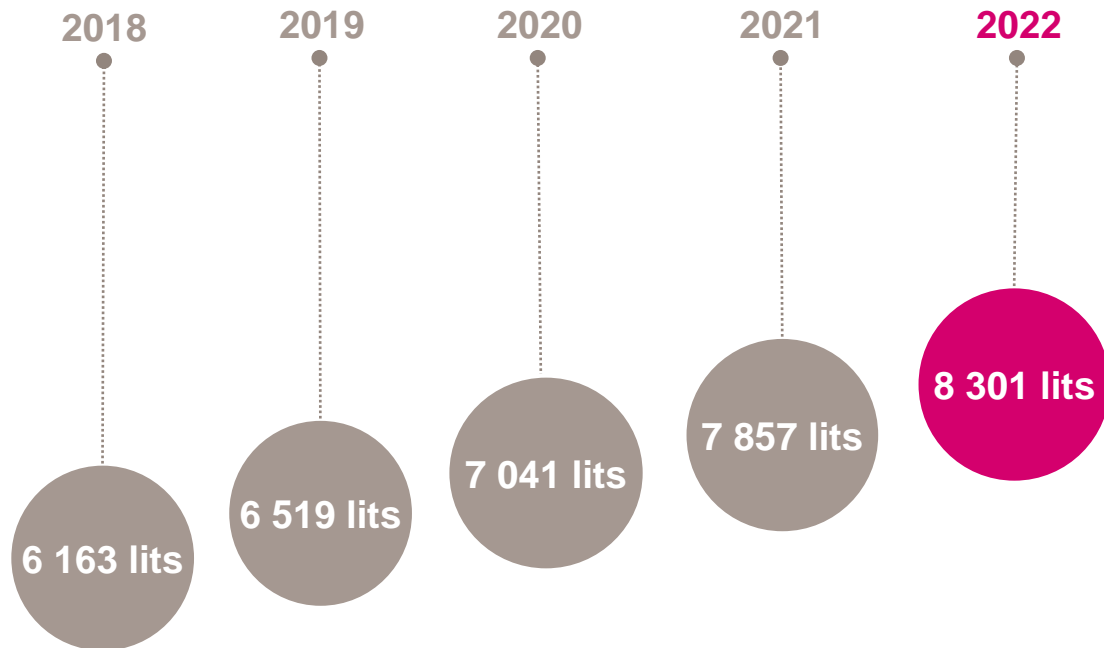
3 • Renforcer notre attractivité

- Doubler le nombre de candidatures spontanées sur le site internet : 2018 : 2 155 candidatures → 2021 : 7 578 (x 3,5)

Être plus agiles

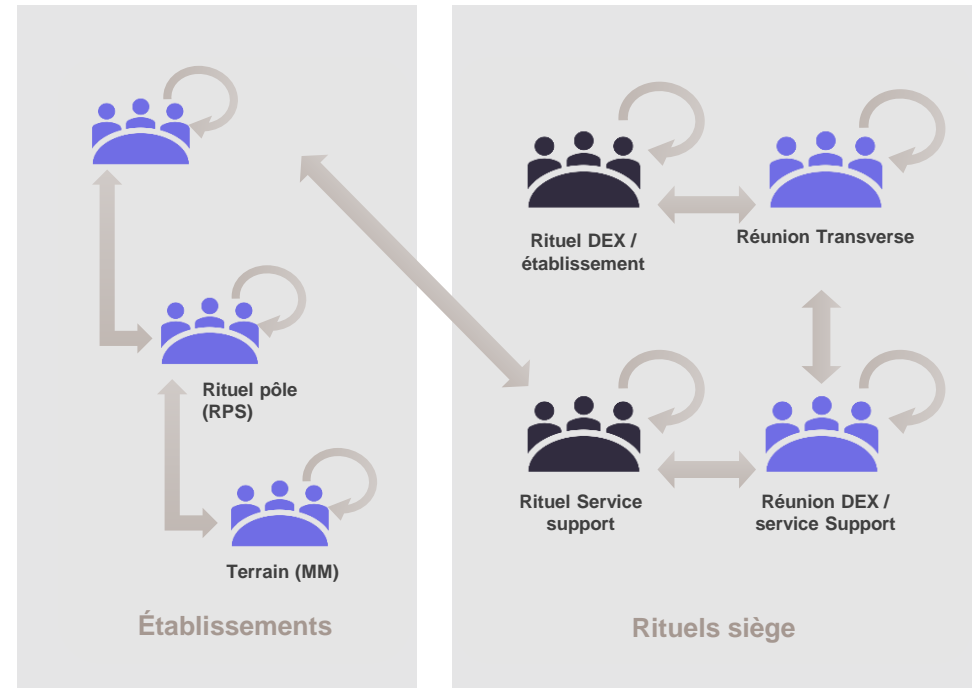
1 • Poursuivre la transformation du parc

- Augmenter le nombre de lits exploités en rythme de croisière :
2018 : 6 163 lits en RC → 2022 : 8 301 lits en RC



2 • Piloter en proximité

Manager par des rituels et visuels simples (MVP) :
2018 : 25% des établissements déployés → 2021 : 85%



Améliorer l'expérience client et l'offre médicale

1 • Améliorer le taux de satisfaction et de recommandation

2 • Repenser et compléter nos offres de services médicales

Consolider notre expertise dans l'accompagnement des troubles cognitifs

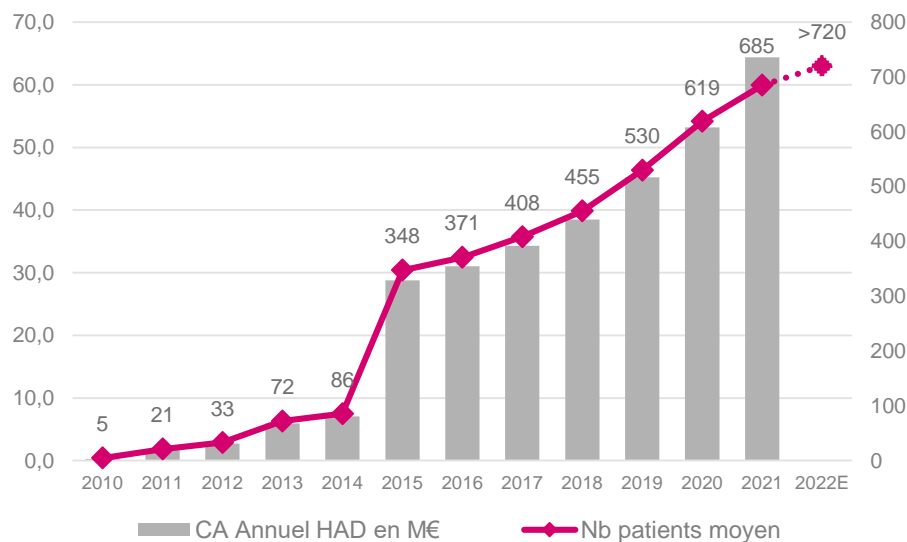
- Un EHPAD 100% dédié à ce type de troubles ouvert **dès 1995** ; 3 EHPAD 100% dédiés aujourd'hui ; une ou plusieurs unités dédiées dans tous nos EHPAD
- Une démarche collective d'amélioration continue : **la démarche Sens**
- Une **Cellule Innovation et un pôle de recherche LNA Santé** au service de cette expertise
- Des **partenariats** avec des associations de familles ou de malades : France Parkinson, France Alzheimer...
- Une expertise poussée de la prise en charge des résidents Parkinsoniens, en lien avec France **Parkinson**



Être plus présents là où on est déjà et en synergie MS/SAN

1 • Renforcer la croissance du CA

17,4% de croissance moyenne annuelle du nombre de patients en HAD



2 • Poursuivre la croissance externe

Augmenter la taille du groupe : près de 1590 lits/places entre 2018 et 2021

3 • Développer l'ancrage territorial

- 35 appels à projets gagnés en 2021 pour des financements ou services additionnels
- Ouverture de nos structures sur le territoire et mieux intégrer les familles
 - 20 **accueils de jour** (174 places) disposant de locaux, d'une solution de transport et d'équipes dédiées
 - 148 places d'**hébergement temporaire** (soutien au domicile et sortie d'hospitalisation)
 - 5 expérimentations en cours d'**EHPAD hors les murs**
 - 1 **expérimentation en cours d'EHPAD CRT** (EHPAD centre ressource territorial et EHPAD Hors les Murs en IDF)
 - 3 plateformes d'accompagnement et de répit
 - 1 Unité d'Hébergement Renforcée (UHR)
 - Un projet de travail sociétal sur l'**EHPAD de demain côté résidents et familles avec B. Hagenmuller et B. Benattar (sociologue et philosophe)**



Être reconnus comme sachant transformer

1. Renforcer la notoriété auprès du grand public

17 740 visites/semaine du site web en 2021

2. Faire de LNA Santé un opérateur reconnu par les parties prenantes métiers

Notoriété et Expertise médicale renforcées (publications, médecins experts et évènements)



Le digital pour servir les métiers

1. Satisfaire les utilisateurs sur les outils informatiques

- Renforcer le support de proximité, **former, accompagner les utilisateurs** : en 2021, 88% des solutions fonctionnelles disposent d'un groupe de référents métier actif

2. Des outils numériques au service de la performance

- Choix d'un nouveau SI Santé en Psy mis en œuvre et à déployer sur le SMR **aligné avec les pratiques médicales** : 100% de prise en charge couverte
- **Digitalisation du parcours clients** : mise en place du SMR transformé (une plateforme extranet en service avec interfaces métier)
- **100% mobile** : implémentation de la plateforme applicative SI sur l'ensemble des HAD (tablettes et demain smartphones)



Et maintenant ?

Un nouveau projet stratégique, pour quoi faire ?



« Quand on ne sait pas où l'on va, tous les chemins mènent à nulle part. »

Henry Kissinger

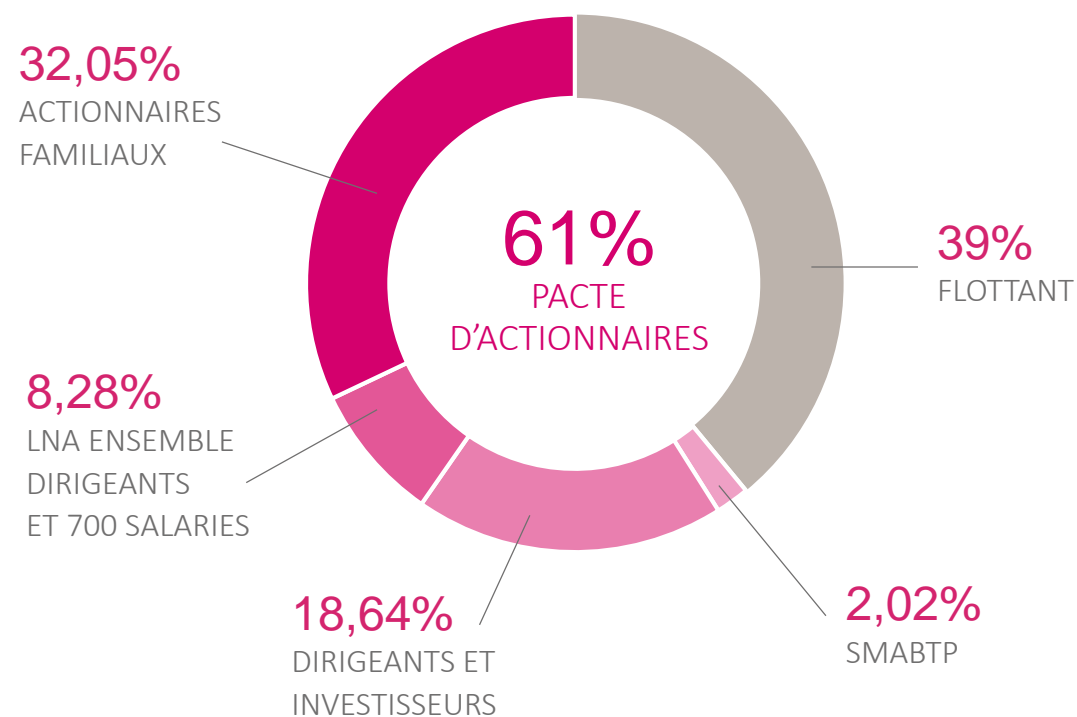
« Il n'y a point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va. »

Sénèque

Annexes

Pour plus d'informations

Une gouvernance familiale stable et indépendante



% en droits de vote à Juin 2022

L'action LNA est cotée sur le compartiment B d'Eurolist by Euronext Paris

CODE ISIN : FR0004170017

SEPTEMBRE 2022

NOMBRE DE TITRE CONSTITUANT LE CAPITAL
10 709 416

CAPITALISATION EN M€ AU 12/09/2022
330,92

COURS AU 12/09/2022
30,9€

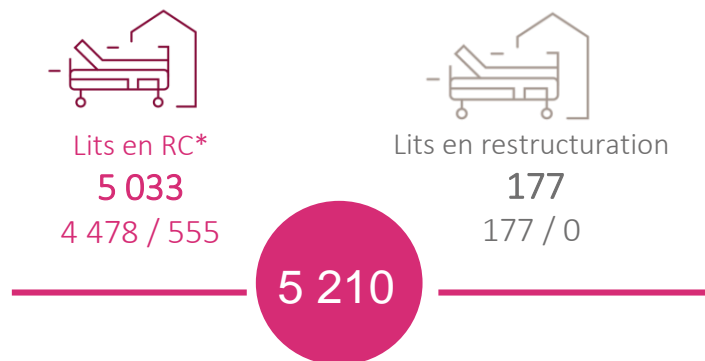
La transformation de l'offre par LNA

Un parc de 82 établissements

À **septembre 2022**, hors nouveaux développements

Médico-social

France & Belgique
(EHPAD / MRS**)



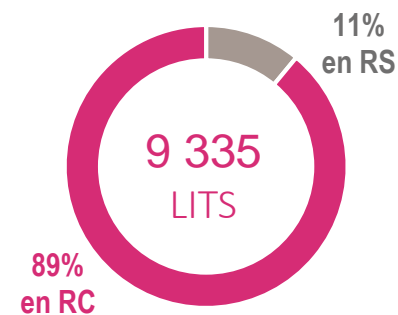
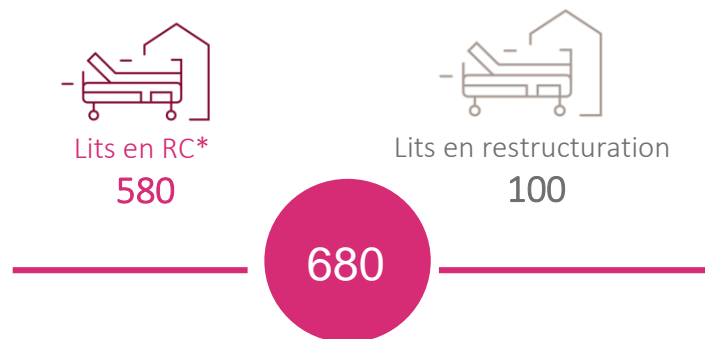
Sanitaire

France & Pologne
(SMR/PSY/CHIR)



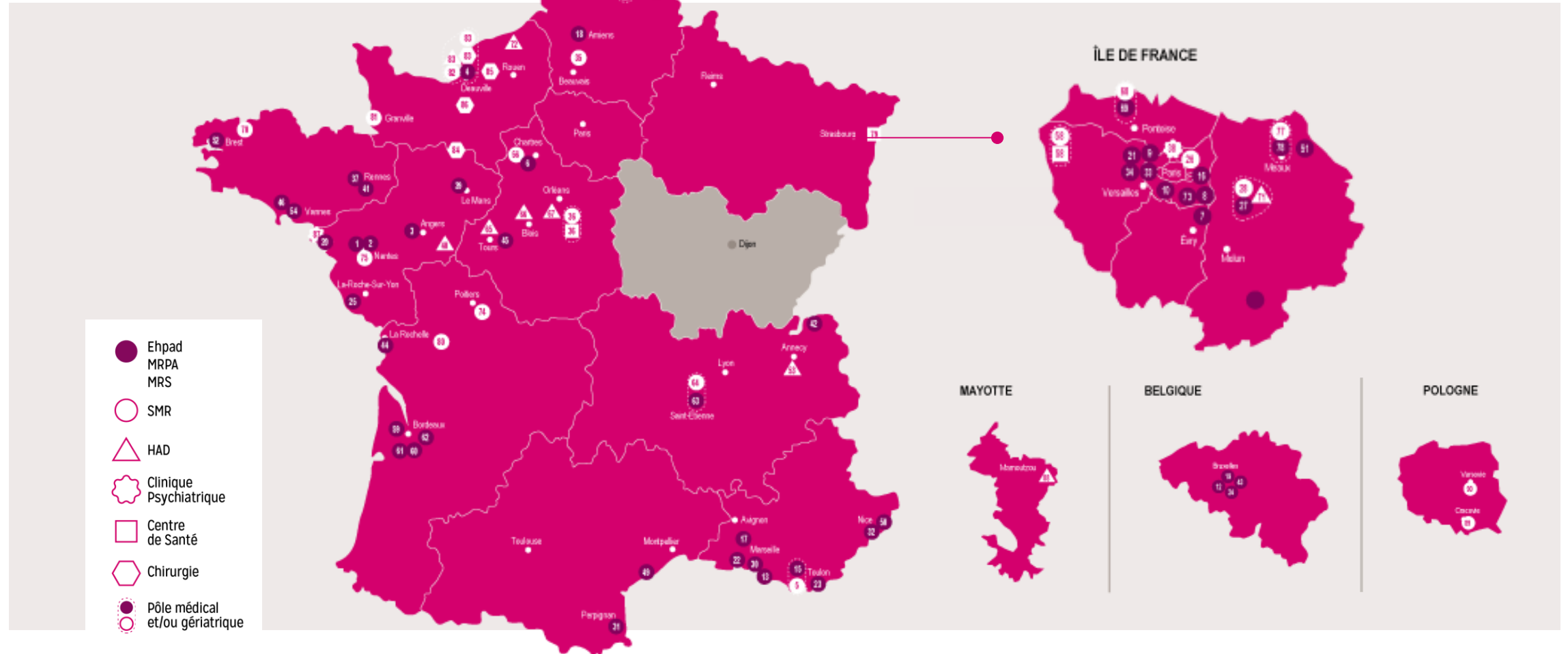
Sanitaire - Domicile

France
(HAD)



* RC : Régime de Croisière. ** MRS : Maison de Repos et de Soins

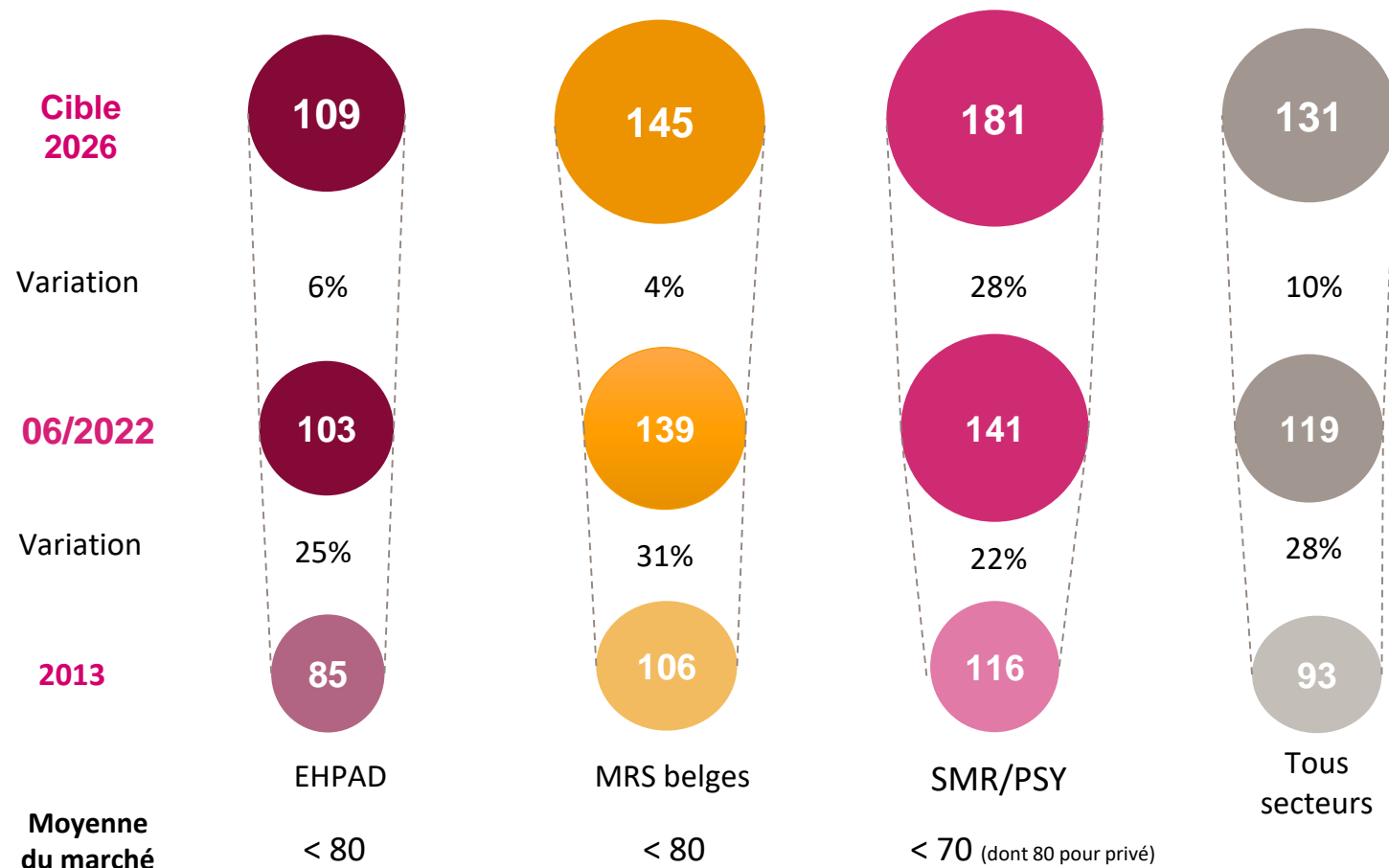
Une présence forte sur des territoires cibles



Des établissements de grande taille

Synonyme de qualité et d'efficacité

Évolution de la taille moyenne du parc en exploitation au 30/06/2022



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

Une gouvernance familiale, une vision long terme

Des familles associées il y a près de 30 ans
autour d'un entrepreneur porteur d'un projet innovant

Des dirigeants actionnaires personnes physiques,
opérant au quotidien au sein du groupe

Un renforcement du capital
avec SMABTP et BNP Paribas Développement



Jean-Paul Siret
Président



Damien Billard
Directeur Général
Délégué aux
finances



Willy Siret
Directeur Général

Une gouvernance familiale stable et indépendante



Des dirigeants & salariés 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**

6% 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 médicosocial
- 1 salarié associé pour LNA Ensemble

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
- École de formation interne



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

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*



Compte de résultat S1 2022 Exploitation + Immobilier

Marge d'EBITDA en retrait de 48 pb

Marge opérationnelle courante résiliente en amélioration de 6 pb

En M€, YC IFRS 16	30/06/2022	30/06/2021	VARIATION
Chiffre d'affaires	359,9	338,1	+ 6,4%
EBITDA	72,4	70,4	+ 2,9%
Marge d'EBITDA	20,1%	20,8%	- 70 pb
EBITDA hors IFRS 16	38,8	38,1	+ 1,9%
Marge d'EBITDA hors IFRS 16	10,8%	11,3%	- 48 pb
Résultat Opérationnel Courant	33,1	30,9	+ 7,1%
Marge Opérationnelle Courante	9,2%	9,1%	+ 6 pb
Résultat Opérationnel	32,0	27,3	+ 17,2%
Marge Opérationnelle	8,9%	8,1%	+ 82 pb

- CA en hausse de +6,4% , le CA Exploitation progresse de +8,0% et le CA Immo. baisse de -10,6%
- Marge d'EBITDA en recul de -70 pb
- **Remontée du Résultat Opérationnel Courant** qui augmente de +7,1%, réparti ainsi :
 - Hausse du ROC Exploitation de +1,8 M€ (+5,7%)
 - Augmentation du ROC Immobilier de +0,4 M€
- Relution de la MOC par rapport à la marge d'EBITDA de 76 pb
- **Résultat Opérationnel en hausse** de +17,2%, en comparaison au S1 2021 grevé par des provisions de départ de site

Compte de résultat S1 2022 Exploitation + Immobilier

RAVI en amélioration du fait des moindres surcoûts covid en 2022

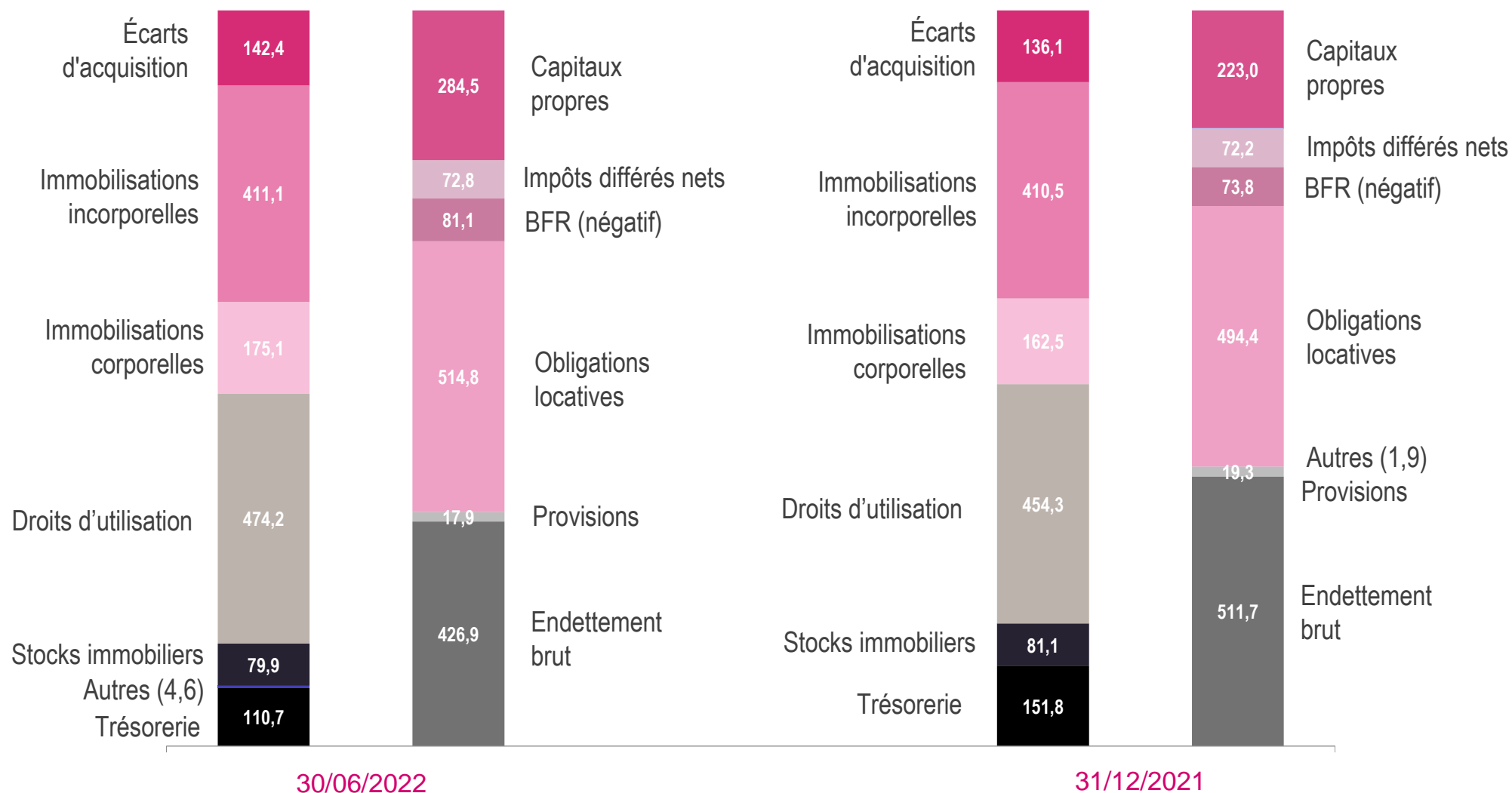
Hausse du RN soutenue également par la baisse de l'impôt société

En M€, YC IFRS 16

	30/06/2022	30/06/2021	VARIATION
Résultat opérationnel	32,0	27,3	+ 17,2%
Résultat financier	-10,3	-9,8	+ 4,6%
Résultat avant impôt	21,7	17,5	+ 24,3%
Charge d'impôt	-8,0	-6,9	+ 16,2%
Taux d'IS apparent	36,9%	39,4%	- 256 pb
Quote-Part de résultat des MEE	0,3	1,1	-71,2%
Résultat net d'ensemble	14,0	11,7	+ 20,2%
Résultat net part du groupe	13,5	11,1	+ 21,6%
Marge nette en % du CA	3,8%	3,3%	+ 47 pb

- Charge financière en hausse contenue à +4,6%, dans un contexte de remontée des taux
- Résultat avant impôt en rebond de +24,3%, dans le prolongement du ROP
- **Taux d'IS à 37% (-2,6 pts)**, le taux d'impôt théorique ayant atteint son point bas à 25,83% (contre 28,41% en 2021)
- **Hausse du Résultat net pg de +21,6% avec un redressement de la marge nette**, qui se rapproche du niveau d'avant crise (3,9% au 31/12/19) grâce au rebond des métiers (voir analyse Exploitation) et au mix d'activité de moins en moins Immobilier (à taux de marge nul)

Bilan Exploitation + Immobilier au 30/06/2022



ANNEXES

Flux de trésorerie

EN M€, HORS IFRS 16

		30/06/2022	30/06/2021	VARIATION EN VALEUR
Trésorerie à l'ouverture N-1		151,6	120,9	30,7
FLUX NETS D'ACTIVITES	Note	38,6	(6,0)	44,6
EBITDA	(1)	38,8	38,1	0,7
Autres éléments cash		(2,0)	(3,7)	1,7
Variation du BFR	(2)	11,1	(37,2)	48,2
IS décaissé		(9,3)	(3,2)	(6,0)
FLUX NETS D'INVESTISSEMENT		(38,1)	(20,1)	(18,0)
Investissements de développement - Exploitation	(3)	(25,6)	(8,6)	(17,1)
Investissements de développement - Immobilier		(7,6)	(9,3)	1,7
Investissements de maintien nets - Exploitation		(6,5)	(5,6)	(0,9)
Investissements de maintien nets - Immobilier		(0,3)	(0,0)	(0,2)
Autres flux d'investissements (dont flux intragroupes)		1,9	3,4	(1,5)
FLUX NETS DE FINANCEMENT		(41,6)	1,3	(42,9)
Variation des dettes financières - Exploitation	(4)	(79,4)	(7,8)	(71,6)
Variation des dettes financières - Immobilier	(5)	(5,4)	12,5	(17,9)
Coût financier net payé		(3,6)	(2,9)	(0,7)
Dividendes versés		(0,9)	(0,8)	(0,1)
Augmentation de capital salariés	(6)	49,9	-	49,9
Achats d'actions propres		(2,3)	0,3	(2,5)
Trésorerie à la clôture au 31/12/N		110,5	96,1	14,4
Dont Exploitation		106,1	90,0	16,0
Free Cash-Flows		30,1	(11,2)	41,3
FCF bruts* (EBITDA – investissements courants - coût financier)		30,3	32,9	- 8,0 %

*avant charge d'IS et var de BFR

Situation de trésorerie solide

- (1) Cash-flows d'activité de 38,6 M€ reposant sur un EBITDA en augmentation (38,8 M€ soit +2%)...
- (2) ... et bénéficiant d'une variation de BFR plus normative, en comparaison du 1^{er} semestre 2021 impacté par les remboursements massifs d'avances Covid et Ségur sur le secteur Sanitaire pour -45,9 M€.
- (3) Investissements de développement Exploitation pour 25,6 M€ constitués de l'acquisition de 2 établissements en Pologne.
- (4) Flux de variation des dettes financières Exploitation en augmentation de -72 M€, principalement suite au remboursement de l'ancien Euro-PP (-51,2 M€), arrivé à son échéance en janvier 2022.
- (5) Remboursement net de dettes immobilières, contre une émission nette l'an dernier pour financer les chantiers en cours.
- (6) Augmentation de capital de LNA Santé du 3 février 2022 marquant le terme des opérations de refinancement du groupe

Glossaire

Quelques termes à bien connaître

Glossaire

ACA : Augmentation de Capital

AS : Aide Soignante

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

CFE : Cotisation Foncière des Entreprises

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

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

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 : Flux d'activité diminué des capex de maintien et du coût financier 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

HAD: Hôpital A Domicile

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

MRS : Maison de Repos et de Soins, équivalent des EHPAD en Belgique

MS : Médico-Social

MVP : Management Visuel de la Performance

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

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