



Résultats annuels 2023

Mars 2024



SANTÉ

Soigner et prendre soin

01

FONDAMENTAUX DU SECTEUR

02

LNA SANTÉ

03

PERFORMANCES

04

PERSPECTIVES



01

Fondamentaux du secteur

Willy Siret
Directeur Général

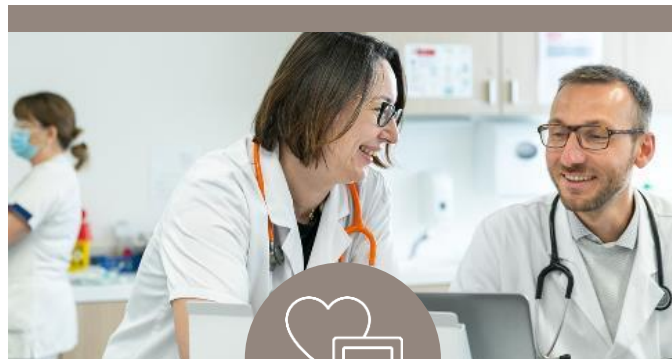


Des enjeux de santé massifs



Défi démographique

La population
vieillit



Évolutions sociétales

Les maladies chroniques
se développent

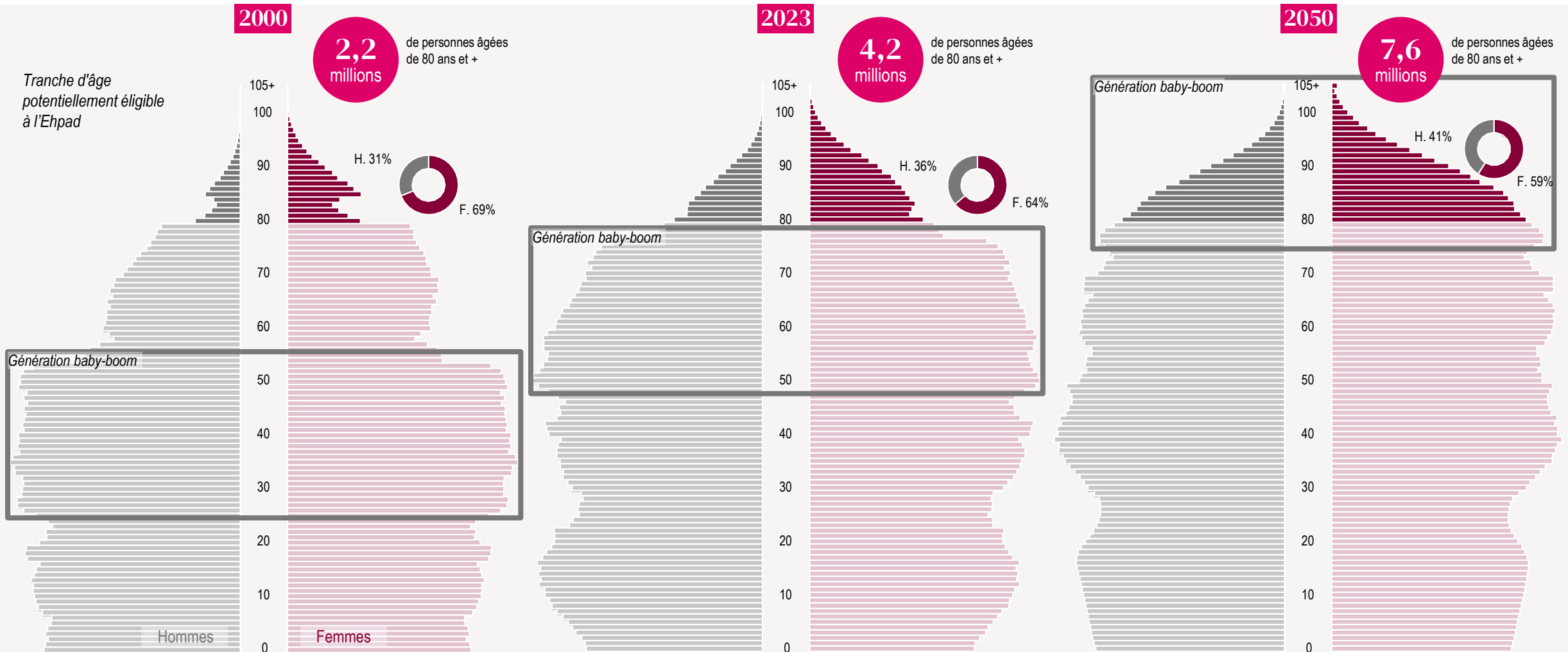


Inadéquation de l'offre

Des enjeux liés
aux Projets Régionaux de Santé
(PRS)

Une croissance des besoins de santé de la génération du baby-boom

Évolution de la pyramide des âges en France



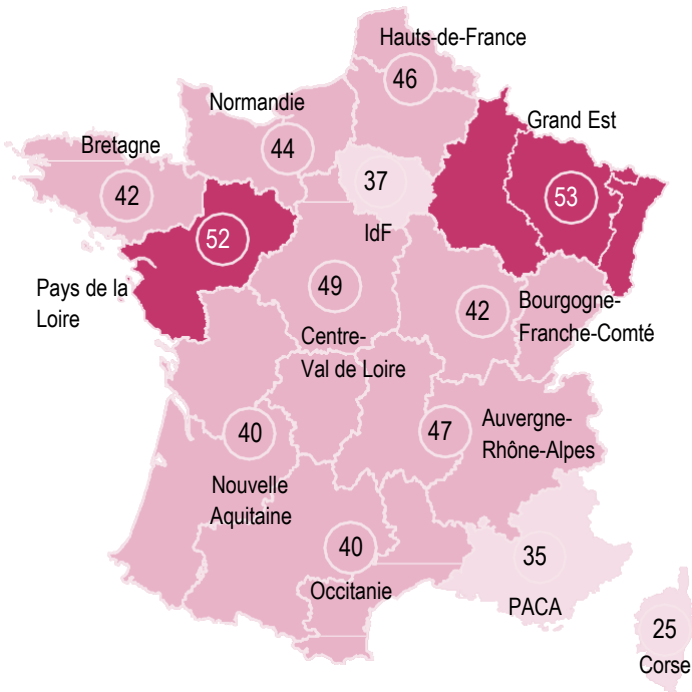
Prévalence des maladies chroniques

- **Incidence des maladies chroniques** avec une prévalence importante et en forte hausse
 - 2021 : 12 millions de personnes souffraient d'une maladie chronique reconnue dans le cadre du dispositif d'Affection de Longue Durée (ALD)
- En France, 5% de la population est atteinte par le **diabète** soit **3,3 millions de personnes**

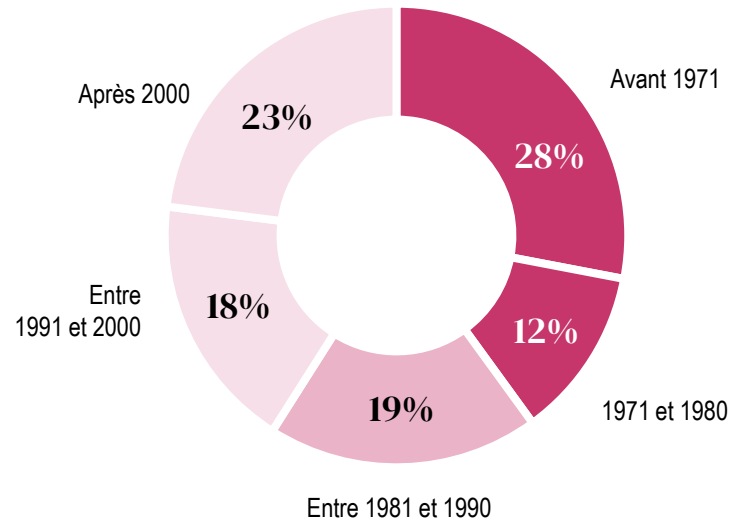
- **Cancers et maladies cardio-vasculaires**, cause de 50% des décès en France suivis par les maladies respiratoires et les accidents/suicides
- Incidence des patients hospitalisés pour un **AVC** en forte augmentation : **+ 20%** environ d'hommes/femmes < à 65 ans
- **Espérance de vie** post-AVC et cancer plus longue mais avec des handicaps

Un besoin de rénovation profonde du parc d'Ehpad

Âge moyen du parc d'Ehpad, par région



Ancienneté du parc d'Ehpad, national



Des établissements inadaptés aux besoins

- 21% des établissements comprennent des **chambres sans douche**
- 55% des Ehpad proposent des **chambres doubles**
- Manque de **parties communes**
- **Inadaptation à la graduation de la prise en charge**

Besoin en rénovation et restructuration devant s'accélérer

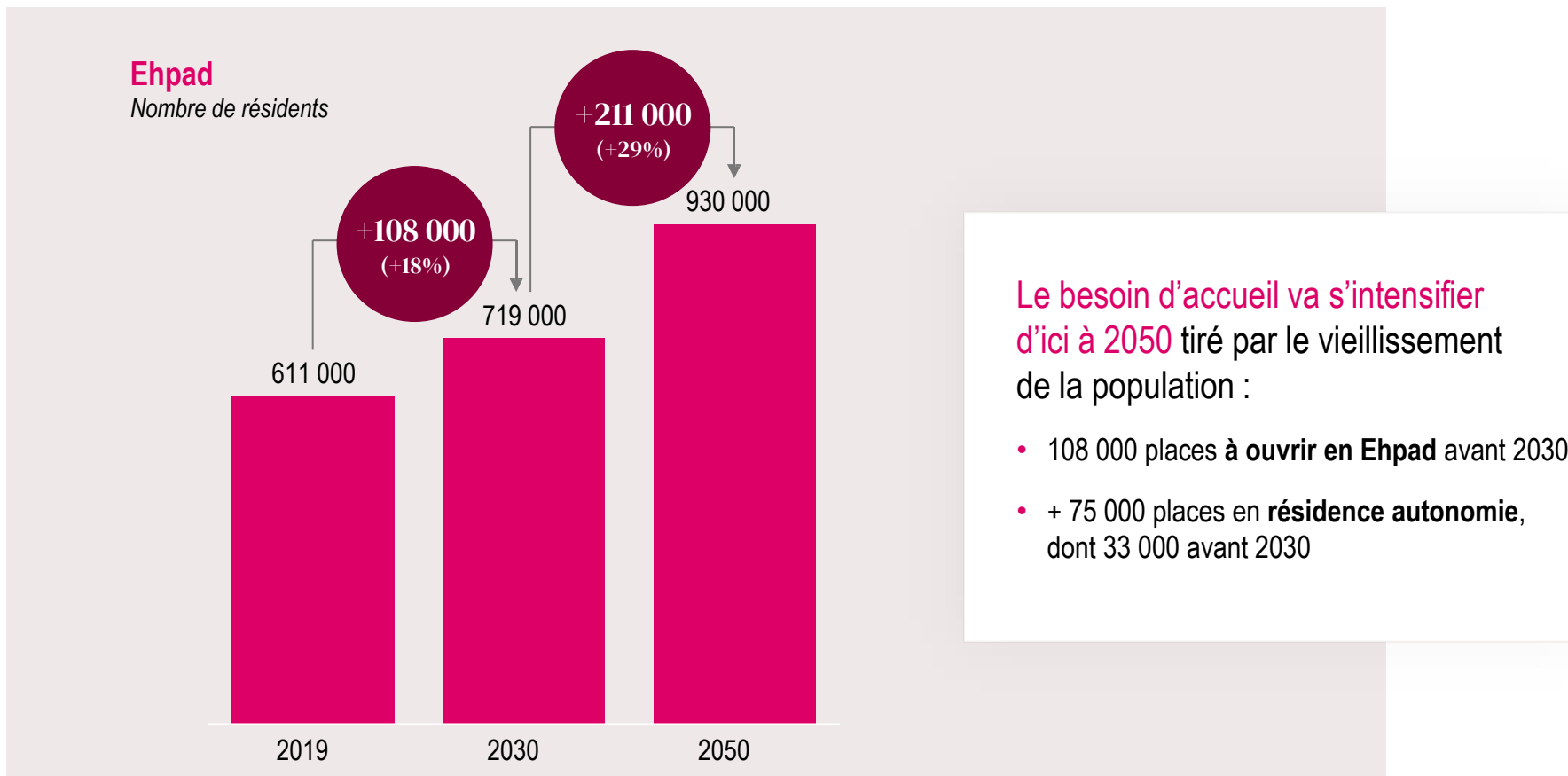
- Env. 25% des Ehpad n'ont pas connu de rénovation depuis 20 ans, soit au moins **150 000 places d'ici 2030**

Regroupement de régions par âge moyen des infrastructures

Récentes
 Moyennement récentes
 Âgées
 xx Âge moyen de l'infrastructure [# années]

À horizon 2030, besoin de plus de 100 000 places supplémentaires

Projection du nombre de résidents par lieu de vie¹ 2019-2050



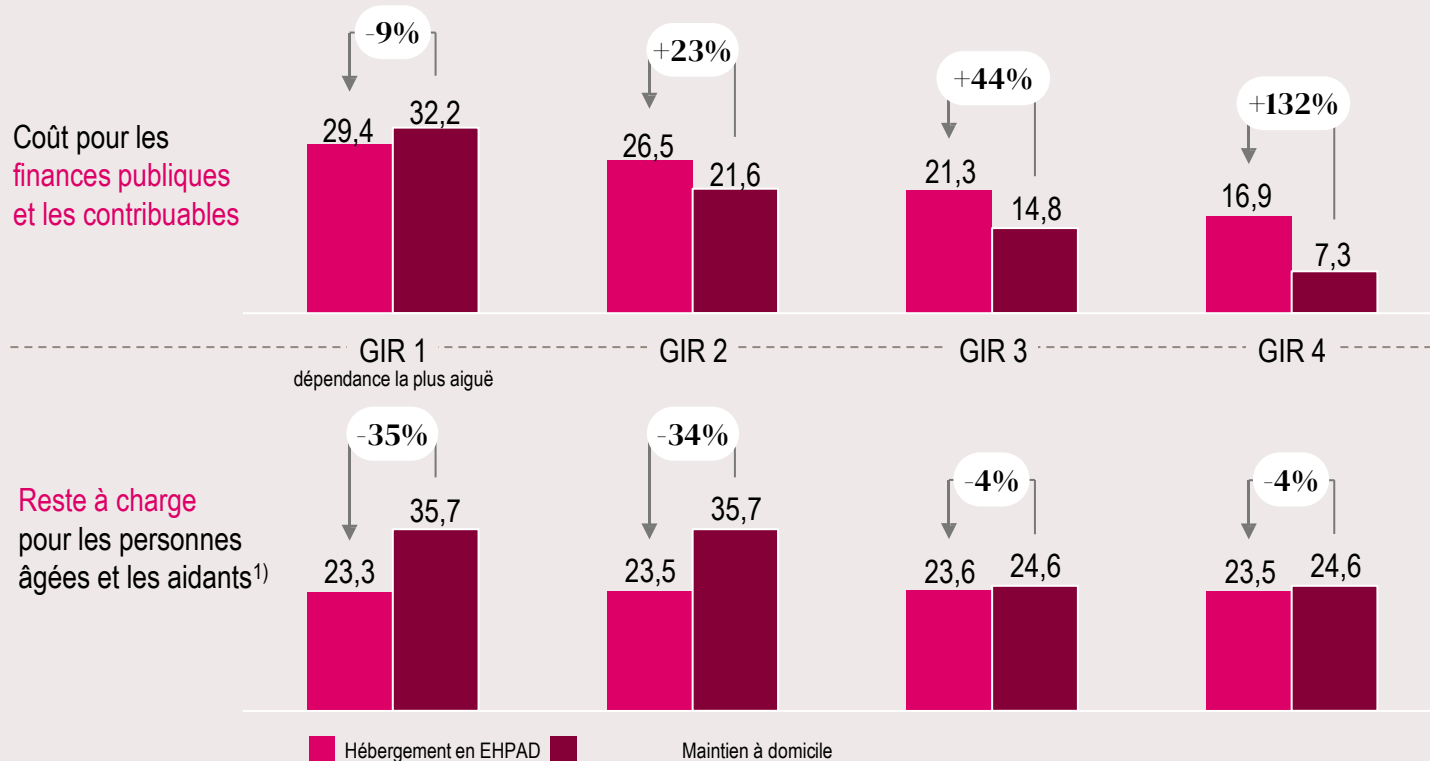
1) A politique publique de maintien à domicile inchangée – Scénario central (intermédiaire) de la Drees, 2019

Maintien à domicile et accompagnement en Ehpad sont complémentaires

Le modèle de l'Ehpad est plus efficace pour accompagner les résidents les plus dépendants

Comparaison du coût de l'Ehpad vs maintien à domicile – Par niveau de GIR

2020 - k EUR par an



L'Ehpad est moins onéreux pour les **personnes âgées très dépendantes (GIR 1 et 2)** :

- lié essentiellement aux coûts importants du maintien à domicile pour les plus dépendants (2 972 EUR / mois en moyenne)
- 75% des personnes âgées catégorisées GIR 1 et 2 vivent en EHPAD (vs. 9% des + de 75 ans)

Les Ehpad offrent un **accompagnement plus adapté à la grande dépendance que le domicile** :

- présence infirmière 24h/24 (astreintes de nuit mutualisées entre plusieurs Ehpad à minima)
- présence médicale : médecins coordonnateurs, médecins prescripteurs

1) Les estimations retenues concernant les coûts pour les finances publiques et le reste à charge moyen en établissement sont celles évoquées dans le rapport Pires-Beaune. Pour estimer le reste à charge lié au maintien à domicile, sont considérés les chiffres du baromètre Silver Alliance afin de prendre en compte les frais de gîtes et de couverts et de comparer les deux solutions à isopérimètre

02

LNA Santé

Willy Siret
Directeur Général



LNA Santé, notre modèle singulier



**Gouvernance
long terme**



**Engagement
société à mission**



**Projet d'entreprise
Modèle d'affaires**

Acteur de 1^{er} plan dans la prise en soin des personnes fragilisées



85

ÉTABLISSEMENTS



9 000

SALARIÉS



+ 9 300

PATIENTS/RÉSIDENTS
chaque jour

Médico-social

44% du CA

Ehpad et MRS

45 Ehpad

4 MRS



CHIFFRE
D'AFFAIRES
LNA SANTE

Sanitaire

56% du CA

SMR*, PSY, CHIR, HAD

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

20 SMR*

2 PSY

4 CHIR

10 HAD



+ 30 ans

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



720 M€

DE CA EXPLOITATION

Données au 31/12/2023

Une gouvernance familiale, active et une vision long terme

Des familles associées depuis plus de 30 ans

autour d'un entrepreneur porteur d'un projet innovant

Des dirigeants actionnaires

opérant au quotidien au sein de l'entreprise et garants de la mise en œuvre des décisions

Des salariés associés

porteurs des valeurs et acteurs des performances

Une gouvernance exigeante

avec un conseil d'administration et des comités mensuels

2 150
salariés
actionnaires pour
10%
du capital



Jean-Paul Siret

Président du Conseil d'Administration



Damien Billard

Directeur Général
Délégué
aux Finances



Willy Siret

Directeur Général

Une raison d'être et des engagements au centre du projet

Nous, LNA Santé

Au sein de notre entreprise familiale, nous soignons les personnes fragilisées, nous prenons soin d'elles, de leurs proches aidants, des professionnels et de notre environnement, en stimulant la coopération et l'innovation au service des enjeux de santé des territoires.

Nos engagements d'Entreprise à Mission

Soigner et prendre soin des personnes fragilisées, prendre soin de leurs proches aidants, au service de leur qualité de vie.

Prendre soin des équipes et construire ensemble l'avenir de nos métiers, en nous appuyant sur notre culture d'entreprise familiale.

Prendre soin de notre environnement et agir pour la transition écologique.

Coopérer et innover au service des besoins de santé des populations et des territoires.

Rôle du comité de mission

Le comité de mission est pour l'entreprise une « **fenêtre ouverte sur le monde** » qui incarne une nouvelle gouvernance pour **stimuler l'innovation des sociétés à mission**.

Le comité de mission doit :

- selon la loi, **suivre l'exécution de la mission**.
- avoir une **posture de challenger** : il doit pousser à être plus ambitieux, à challenger les objectifs opérationnels que l'entreprise s'est fixés.



« Nous mettre du vent dans le dos »

Comité de mission LNA Santé

Membres permanents



Claude EVIN
Avocat, ancien ministre
Président du Comité de
Mission



Sylvie SACHER-HUVELIN
Directrice Médicale LNA
Santé



Damien VERDIER
Ex DG Sodexo France et Président du
groupement des professions de services
Administrateur indépendant du CA LNA
Santé



Antoine CHARLOT
Directeur du comité 21
et secrétaire général du
GIEC Pays de la Loire



Olivier LAJOUS
Ex DRH de la marine nationale
et consultant en conduite du
changement



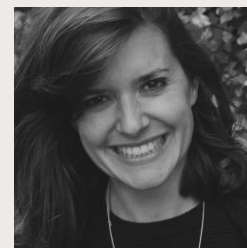
Dominique CHARTON
Représentante des usagers
en établissement sanitaire



Diane d'AUDIFFRET
Co-fondatrice d'UP for
Humanness
Auteure

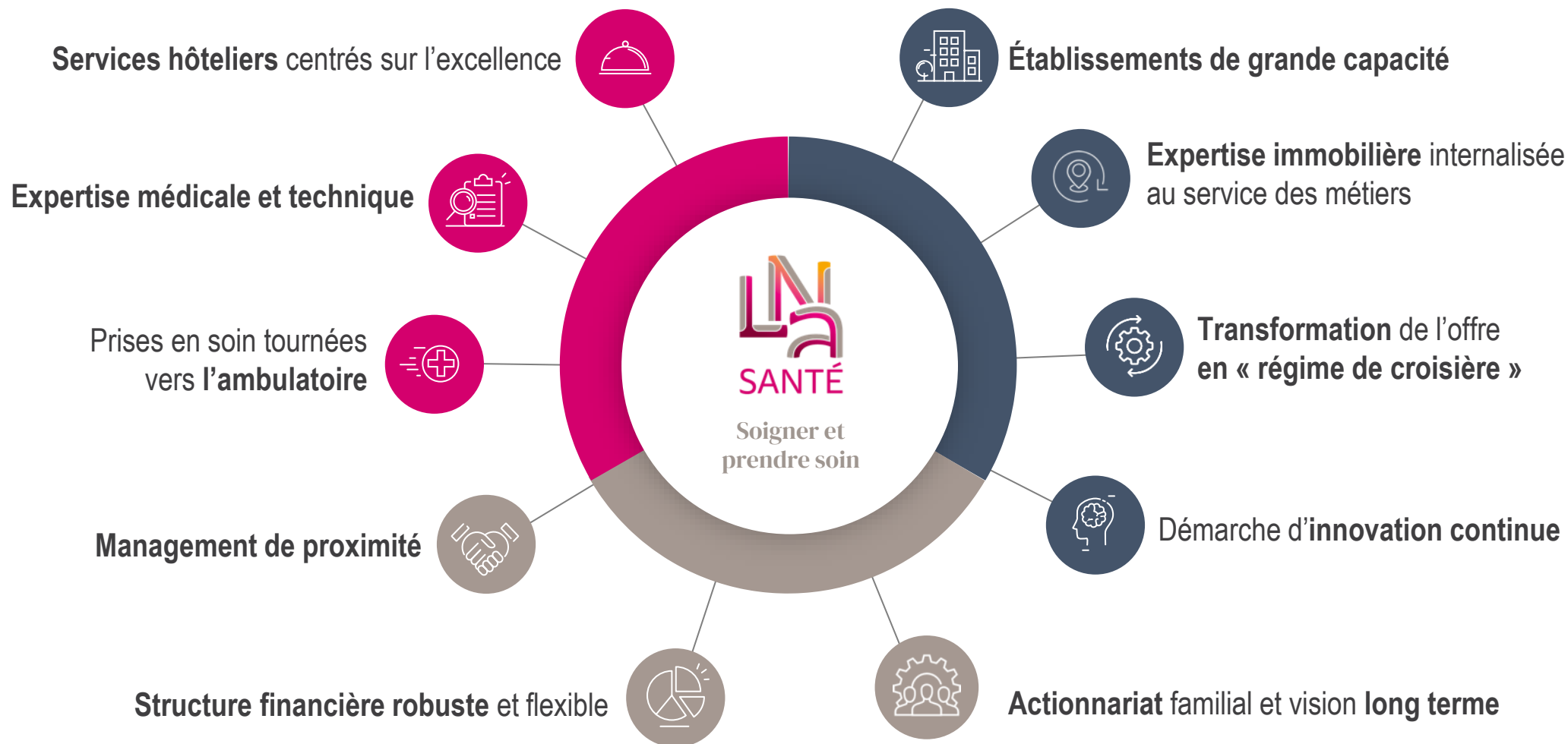


Anastasia JESOP
Infirmière en pratique avancée
à l'HAD Val de Loire
et Formatrice LNA Santé



Ludivine SIRET
Consultante - Facilitatrice
Accompagnement des
transitions

LNA Santé, un opérateur singulier sachant transformer :



Une expertise médicale et technique

Des projets médicaux inscrits dans les filières de soins territoriales

Plateaux techniques de réadaptation spécialisés

cardiologie, pneumologie, gériatrie, locomoteur, neurologie, nutrition

- 90% des lits et places spécialisés en SMR

Forte médicalisation des Ehpad et acteur référent Alzheimer

- 30% lits et places en Alzheimer en Ehpad
- Pathos Moyen Pondéré : 252 – GIR Moyen Pondéré : 770

Signature de conventions « établissement associé en chimiothérapie »

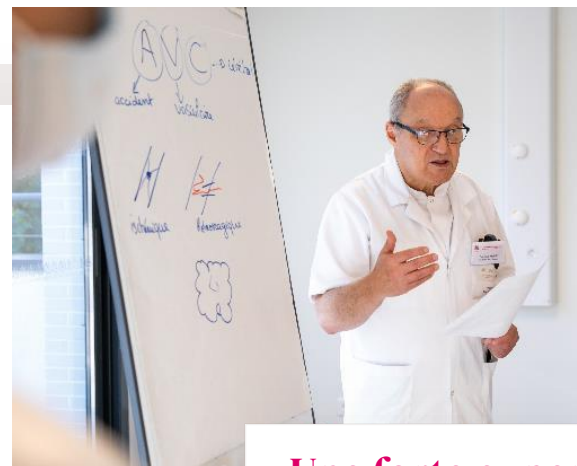
ex : HAD Val de Loire - CHRU de Tours

Reconnaissance « établissements associés en cancérologie »

Cliniques SMR de Serris et Ennery

Professionnels de santé hautement qualifiés et équipes multidisciplinaires :

praticiens, rééducateurs, thérapeutes...



Une forte expertise humaine, médicale et technique



Des offres toujours plus ouvertes sur leurs territoires

Des projets médicaux inscrits dans les filières de soins territoriales

Des alternatives à l'hospitalisation et à l'hébergement complet

- Hôpital De Jour (HDJ), Hospitalisation À Domicile (HAD), Hébergement Temporaire (HT), Accueil De Jour (ADJ)

Le virage de l'ambulatoire fortement engagé en soins médicaux et réadaptation (SMR)

- À ce jour, le parc comptabilise 30% de places en HDJ
- Objectif 2028 : 50% des patients traités en ambulatoire

Un acteur majeur en HAD (+ 1000 patients/jour)

- Capacité éprouvée à transformer et à développer l'offre sur les territoires

Des centres de ressources territoriaux (CRT)

- Coordonner un accompagnement renforcé au domicile des personnes en perte d'autonomie

L'innovation et le numérique au service d'un projet de santé ambitieux

- Télémédecine, objets connectés, applications de santé, *serious game*...

HDJ - Breteuil



HAD Val de Loire



Une démarche d'innovation continue



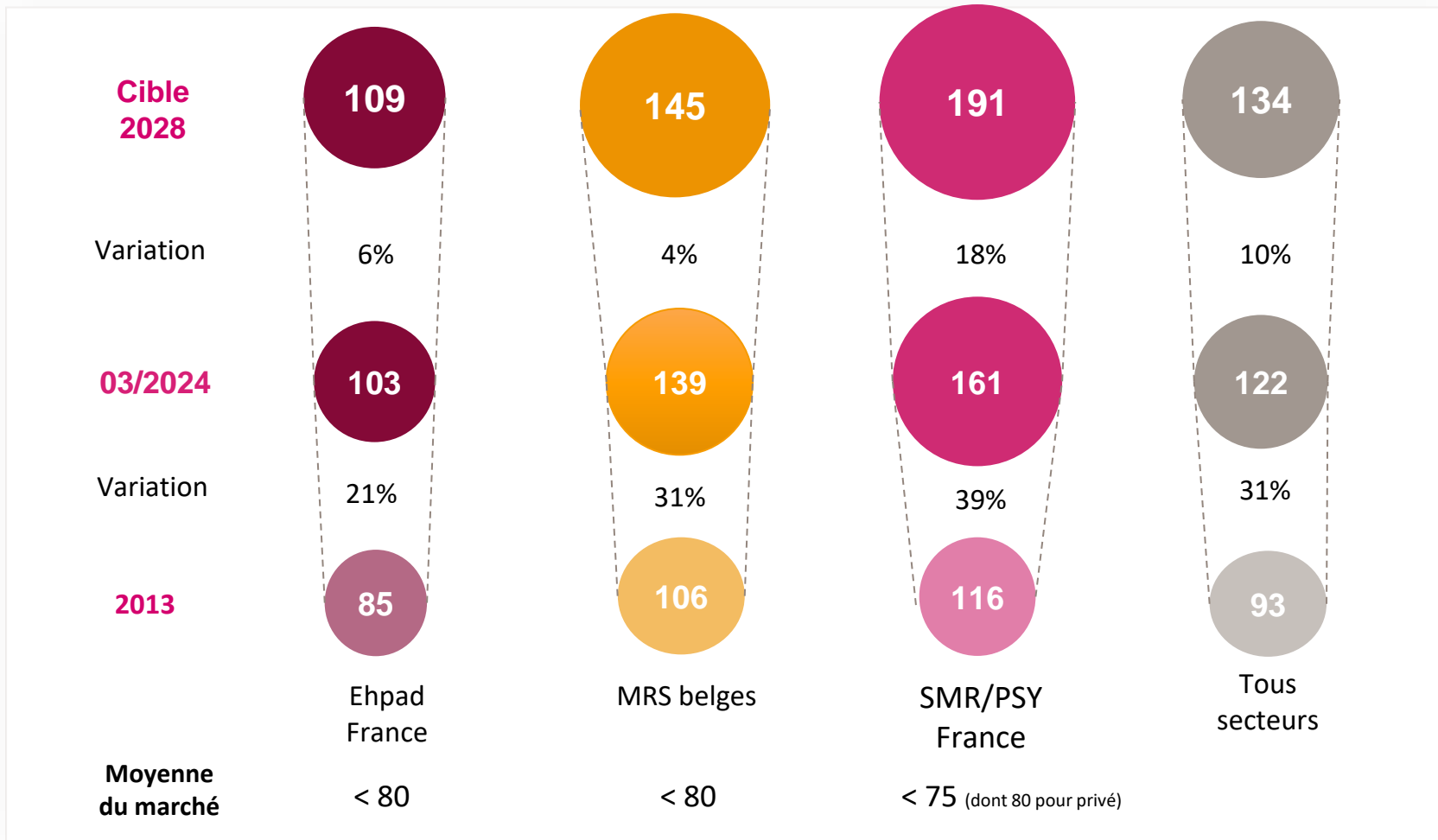
Education thérapeutique



Télémédecine - IM de Sologne

Un savoir-faire éprouvé dans la transformation

Évolution de la taille moyenne du parc en exploitation au 31/03/2024



Un choix majeur de taille critique et de qualité de service

Une maîtrise de bout en bout de la chaîne immobilière

- **Choix de ne pas être propriétaire des bâtiments** exploités (sauf besoin de transformation et/ou contraintes fortes d'externalisation)
- **Priorité aux intérêts de l'exploitant** pour les besoins de prise en soin des résidents et patients
- Fixation des **standards à respecter** quel que soit l'établissement : **existant à réhabiliter, extension à réaliser ou création**
- **Mise à disposition de toutes les expertises internes** (audit, étude, foncier/urbanisme, conception, AMO, architecte, entretien, maintenance, gestion locative, relations bailleurs, montage d'externalisation, commercialisation : une équipe de 50 ETP) **pour maîtriser toute la chaîne de valeur et réduire les coûts**, du cahier des charges jusqu'au produit livré à prix coûtant



03

Performances

Damien Billard

Directeur Général Délégué aux Finances



Des objectifs respectés...



Objectifs 2023



Réalisés en 2023

Croissance organique : proche de + 6,0%	+ 5,9%
Marge EBITDA⁽¹⁾ du régime de croisière de 11%	11,3% (- 38 pb vs 2022)
Résultat Net Exploitation au niveau de 2022	27,6 M€ (-6% vs 2022, marge : 3,8%)
Levier Exploitation ⁽²⁾ < 2,0 x (plafond du covenant : 4,25 x)	1,76 x (1,87 x fin 2022)

⁽¹⁾ Hors IFRS16 ⁽²⁾ ratio EBITDA Exploitation hors IFRS16 / Dette Nette Exploitation hors dettes locatives IFRS16

... assurant le maintien de performances solides

Performance durable : notre engagement social

Objectif	Indicateur de suivi	Cible 2023	Donnée 2023	Donnée 2022	Donnée 2021
Soutenir les équipes et développer une culture du prendre soin de soi	Taux d'absentéisme restreint < 6 mois des CDI, en %	<6% (2028)	5,6%	6,1%	ND
Ressourcer le sens du métier et promouvoir l'engagement de long terme	Note de recommandation à un ami	4/5	3,7/5	3,8/5	3,8/5
Je suis fier d'exercer mon métier		ND	4,4	4,3	4,3
Impliquer les salariés dans l'aventure entrepreneuriale	Nombre de salariés associés au capital à date de fin d'exercice	2 150	2 157	2 262	2 473
Favoriser la montée en compétences des collaborateurs	Heures de formation	ND	171 283	134 430	75 886

Source DPEF LNA Santé 2023



Une dynamique sociale au coeur du projet

Performance durable : notre engagement environnemental

Objectif	Indicateur de suivi	Cible 2023	Donnée 2023	Donnée 2022	Donnée 2021
Réduire l'empreinte carbone par salarié	Emissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2 et 3), en T CO ₂ e par ETP	9,1 ¹	NC	9,6	11,7
Promouvoir une gestion raisonnée des ressources	Performance énergétique : Consommations d'énergie par m ² , en kWhEFPCI/m ²	184,2 ²	176,5	183,8 ³	204,1
	Consommation d'eau, en m ³ par résident-patient	ND	62,24	65,37	67,75

Source DPEF LNA Santé 2023

[1] Correspondant à un objectif de réduction de 5% entre 2022 et 2023

[2] Correspondant à un objectif de réduction de 5% par an depuis 2021

[3] Des correctifs apportés a posteriori par les distributeurs d'énergie ont entraîné une correction de la donnée de performance énergétique pour l'année 2022 (184,7 kWhEFPCI/m²/an publié en 2023 contre 183,8 kWhEFPCI/m²/an publié cette année).



Une trajectoire de réduction de l'empreinte carbone de 5%/an jusqu'en 2028
Un point d'étape 2023 en avance sur la performance énergétique

Performance durable : notre engagement auprès des parties prenantes

Objectif	Indicateur de suivi	Cible 2023	Donnée 2023	Donnée 2022	Donnée 2021
Être reconnu pour la qualité de notre accompagnement	Part des Ehpad évalués HAS sur les deux meilleurs niveaux Nombre ayant passé l'évaluation>	100%	100% ...> 5	N/A	N/A
	Part des établissements sanitaires certifiés HAS sur les deux meilleurs niveaux Nombre ayant passé la certification>	100%	100% ...> 13	100% ...> 6	100% ...> 1
Proposer des services qui répondent aux attentes des patients-résidents et de leurs proches	Taux de satisfaction globale des résidents en médico-social	95%	95%	95%	N/A
	Taux de satisfaction globale des familles en médico-social	95%	96%	95%	N/A
	Taux de satisfaction des patients en sanitaire	95%	96%	97%	N/A
Accompagner et soutenir les aidants	Part d'établissements ayant conduit au moins une action structurée en faveur des aidants dans l'année	60%	66,3%	59%	52%

Source DPEF LNA Santé 2023



Une satisfaction élevée en reconnaissance de la qualité de notre accompagnement

LNA Santé, un modèle d'Exploitation résilient

- **Chiffre d'affaires Exploitation :**
719,8 M€ (+ 5,8%)

- **Croissance organique : + 5,9%**
répartie entre Médico-Social (+ 5,8%), Sanitaire (+ 5,6%) et International métier (+ 8,6%)

**Activités
en croissance**

- **Marge d'EBITDA Exploit. hors IFRS 16 : 9,9%**
- **ROC Exploitation : 63,8 M€, marge de 8,9%**
- **Résultat Net pg Exploitation : 27,6 M€**
(- 6%) pour une **marge nette de 3,83%**

**Marges
résilientes**

- **Coût de l'endettement** atténuant la hausse des taux de marché : **3,0%**

**Coût financier
maîtrisé**

**Génération
de cash
et liquidités
renforcées**

- **Cash-Flows libres*** d'Exploitation :
41,9 M€ (+ 8,6%) reposant sur un EBITDA solide
- **Capex : 2,1% du CA Exploitation**
- **Levier Exploitation abaissé à 1,76 x**

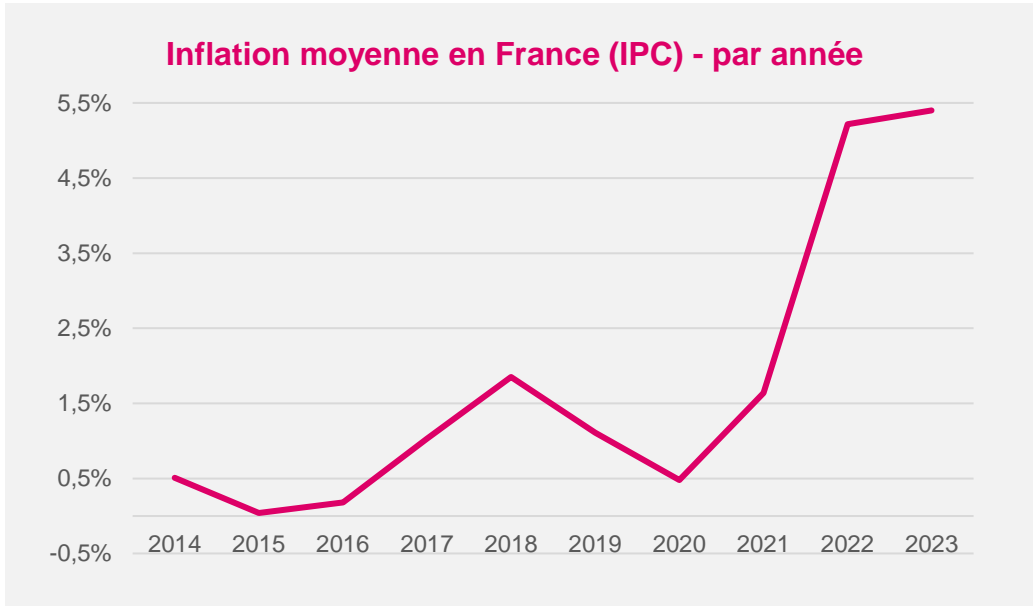
* EBITDA - capex de maintien – coût financier décaissé – impôt décaissé (hors IFRS 16 et variation de BFR atypique)

**Performances
embarquées**

- **Parc autorisé de 10 300 lits**, dont 1 700 à mettre en croisière sur la période GE3 2025-2028

Un environnement tarifaire contraignant

Persistance d'une inflation élevée en 2023



Campagne tarifaire sous-financée en Ehpad et SMR

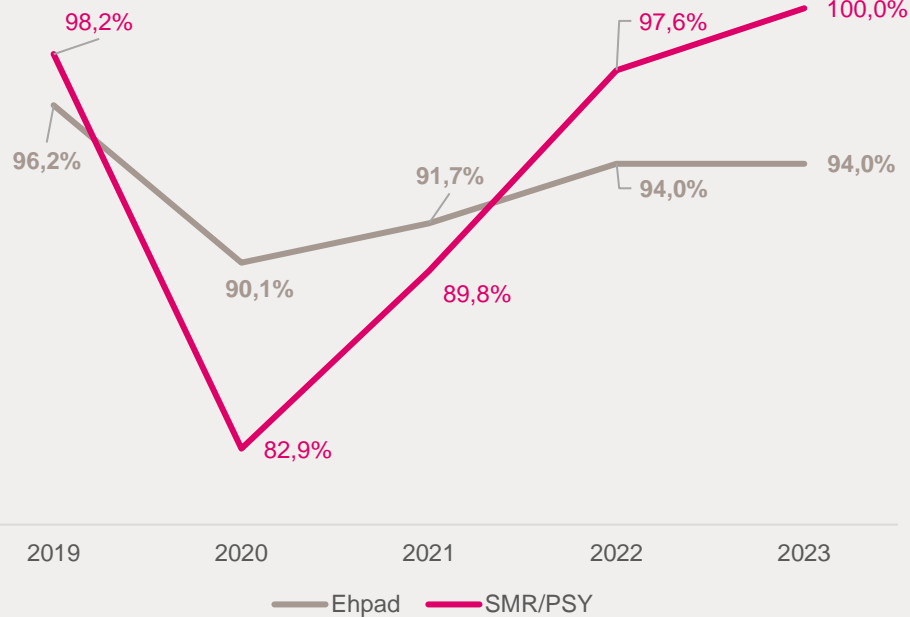
- MS Ehpad : + 5,14% au 01/01/23 en hébergement, + 2,14% en soin, + 0% en dépendance
- SMR : + 1,9% au 01/03/23 sur les prix de journée AMO (avant réserve prudentielle de - 0,7% intégralement restituée)
- HAD : + 3,2% au 01/03/23 (hors avenant 32 et avant coef. prudentiel dégelé à 100%)
- MCO : + 2,9% au 01/03/23 (hors avenant 32 et avant coef. prudentiel dégelé à 100%)

Ex. de sous-financement tarifaire des Ehpad LNA en 2023

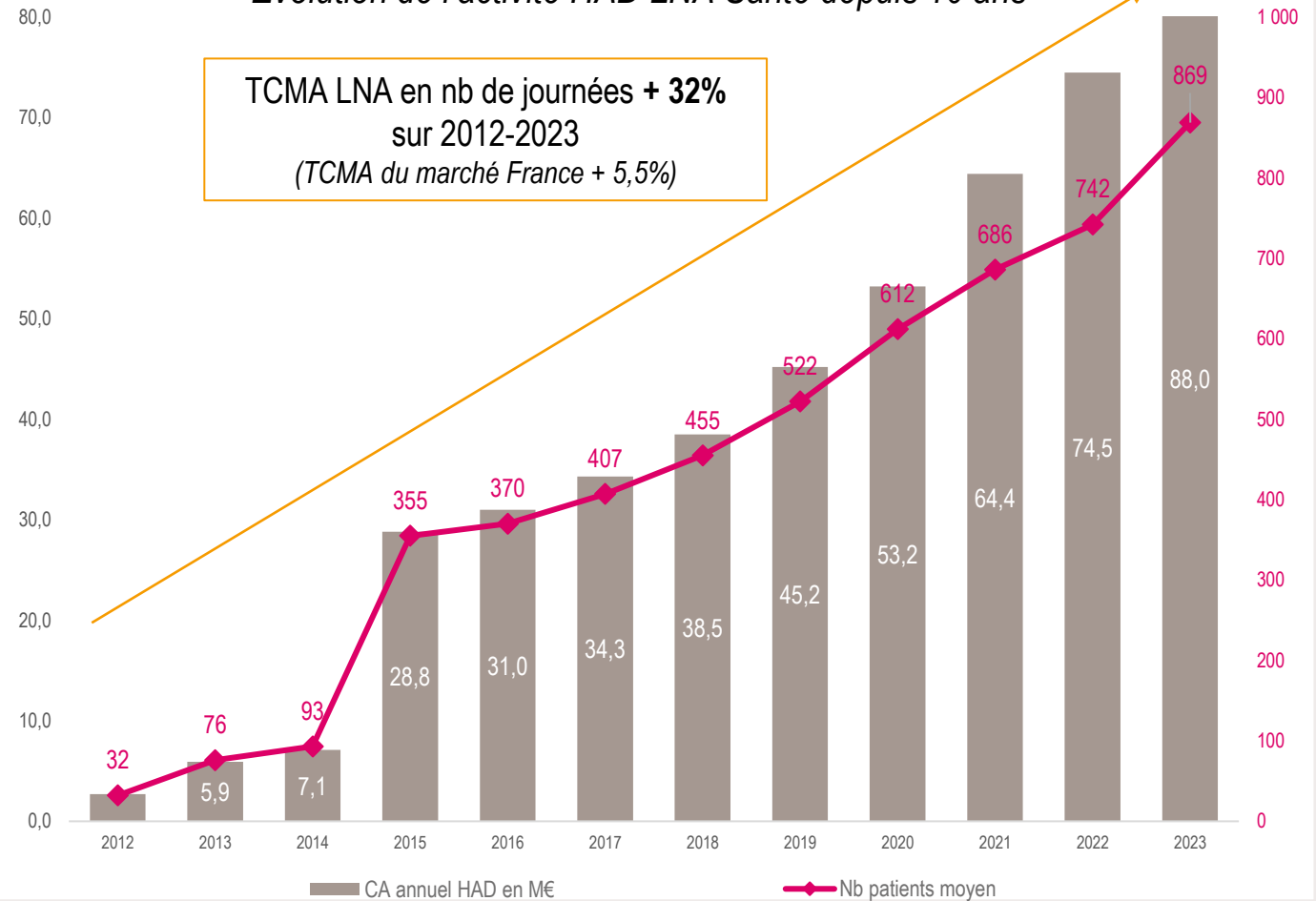
	Revalorisation	Répartition
Soin	2,18%	33%
Hébergement	5,14%	57%
Dépendance	0%	10%
Revalorisation du CA des Ehpad	3,6%	100%
Inflation	- 5,6%	
Ecart non financé en Ehpad	- 2,0%	

Des taux d'occupation élevés sur un réseau restructuré

Bonne dynamique d'activité des métiers
Évolution des taux d'occupation 2019-2023



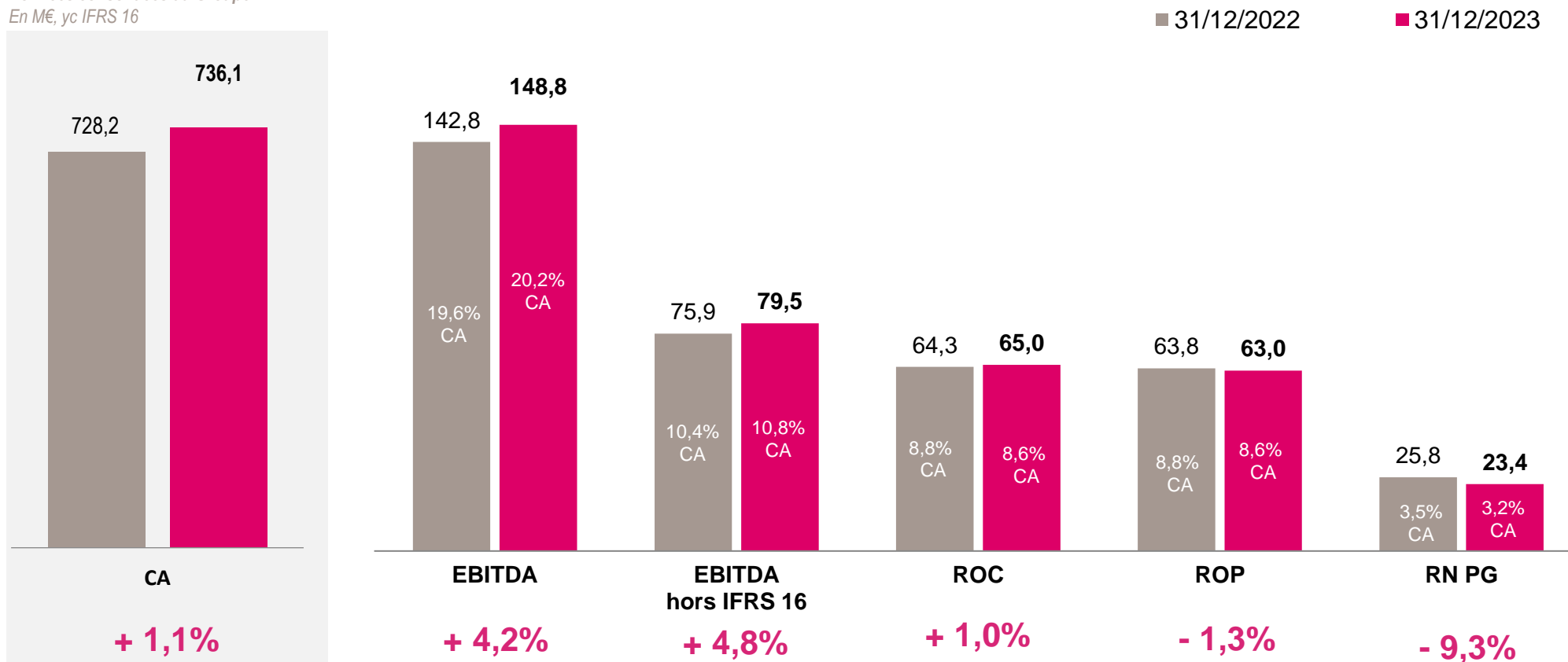
Croissance soutenue en HAD sur un marché en développement
Évolution de l'activité HAD LNA Santé depuis 10 ans



2023, des résultats opérationnels stables, des marges solides face à l'inflation

- Redressement de l'activité des métiers d'Exploitation
- Hausse organique de l'EBITDA (+ 4,2%) et relative stabilité du ROC (+ 1,0%) et du ROP consolidé (- 1,3%)
- Activité Immobilier en bas de cycle du plan de transformation
- Résilience du Résultat Net Part du Groupe à 23,4 M€, face à la hausse des charges d'intérêts

Données consolidées du Groupe
En M€, yc IFRS 16



EBITDA Exploitation

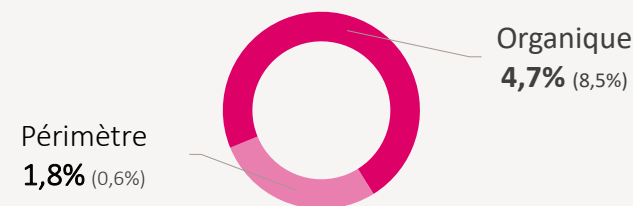
Des charges maîtrisées dans un contexte d'inflation

EN M€, YC IFRS 16	31/12/2023	31/12/2022	VARIATION
Chiffre d'affaires	719,8	680,5	+ 5,8%
Achats et charges externes	-154,9	-147,0	+ 5,4%
Charges de personnel	-401,0	-376,8	+ 6,4%
<i>% du chiffre d'affaires</i>	-55,7%	-55,4%	- 34 pb
Autres charges et produits	- 20,8	- 17,1	+ 21,6%
EBITDA	143,0	139,6	+ 2,5%
<i>Marge d'EBITDA</i>	19,9%	20,5%	- 64 pb
Loyers	-83,9	-79,3	+ 5,7%
<i>% du chiffre d'affaires</i>	-11,7%	-11,7%	+ 1 pb
Autres retraitements IFRS 16	12,0	10,0	+ 19,9%
EBITDA hors IFRS 16	71,2	70,3	+ 1,3%
<i>Marge d'EBITDA hors IFRS 16</i>	9,9%	10,3%	- 44 pb

EBITDA en croissance de +1,3%
Marge d'EBITDA à 9,9% qui demeure solide

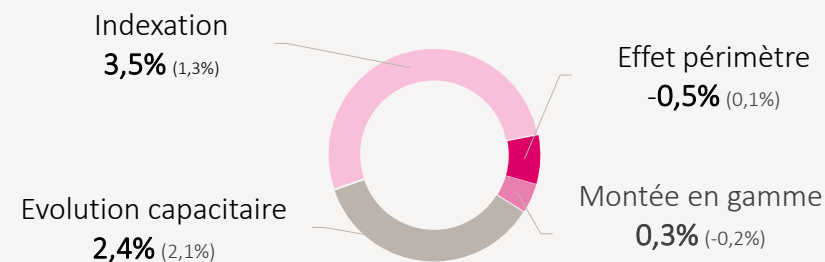
- Achats et charges externes intégrant des hausses fournisseurs contenues par des négociations au cas par cas et une baisse de l'intérim
- Progression des charges de personnel en ligne avec la croissance du CA

VARIATION DES FRAIS DE PERSONNEL (N-1)



- Loyers en variation de + 5,7% avec une indexation maîtrisée sur un parc rénové

VARIATION DES LOYERS (N-1)



Une marge d'EBITDA conforme à la guidance

Exploitation par secteur	31/12/2022	Holding	Médico-Social France	Sanitaire France	International Métier	31/12/2023
Variation du CA	680,5	0,6	15,7	19,2	3,7	719,8
Variation de l'EBITDA Hors IFRS 16	70,3	-0,6	0,9	-0,2	0,8	71,2
Variation de la marge	10,3%	- 10 pb	- 9 pb	- 31 pb	6 pb	9,9%

- 44 pb

Érosion de la marge de - 44 pb à 9,9% intégrant le **sous-financement par l'Etat des SMR et la structuration du siège**, dans un contexte de forte inflation

Holding

Impact des efforts de structuration du siège

Médico-Social France

Redressement de l'activité sur l'IDF et le PACA qui ne compense pas complètement la diminution des subventions et les impacts de l'inflation notamment salariale

Sanitaire France

Nette contribution à la baisse de la marge d'EBITDA :

- SMR / PSY / CHIR : diminution de la marge du fait de la baisse des aides étatiques et du sous-financement tarifaire
- HAD : progression de l'activité permettant une meilleure couverture des charges fixes

International Métier

Relution de la marge d'EBITDA du fait de la montée en charge de la Pologne et de l'amélioration de l'occupation en Belgique

Régime de croisière : au cœur de la performance

En M€, yc IFRS 16

	RÉGIME DE CROISIÈRE		AUTRES ÉTABLISSEMENTS	
	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2022
PARC				
• Nombre d'établissements / Total	71/85	71/82	14/85	11/82
• Nombre de lits	8 376	8 301	1 014	1 048
CA Exploitation				
• EBITDA des établissements	139,3	135,4	5,0	4,9
• Marge d'EBITDA	22,1%	22,7%	6,1%	6,3%
EBITDA hors IFRS 16 des établs	71,4	69,8	2,8	2,9
Marge d'EBITDA hors IFRS 16	11,3%	11,7%	3,4%	3,7%
CAPEX	10,9	13,5	3,3	2,5
CAPEX / CA	1,7%	2,3%	4,0%	3,2%
Taux d'effort (CAPEX/EBITDA)	15%	19%	118%	87%

≠ 8 points

Un modèle de transformation de l'offre solide et pérenne

Résilience de la marge d'EBITDA hors IFRS 16 de **11,3%** sur le parc mature (89% des lits exploités)

La marge des autres établissements reste relativement stable à 3,4%, la montée en charge des HAD acquis sur 2022 compensant la baisse liée à l'ouverture du nouvel EHPAD de Pessac

Levier de marge de + 8,0 points entre les 2 segments, activable grâce à la transformation de l'offre de santé

CAPEX limités à 1,7% du CA sur le parc en croisière pour un taux d'effort sur EBITDA de 15,3% nettement en dessous de la guidance LNA de 20%

Résultat et marge nette d'Exploitation dilués par l'inflation

Activité Exploitation	31/12/2023	31/12/2022	VARIATION
<i>En M€, yc IFRS 16</i>			
Résultat Opérationnel Courant	63,8	64,9	- 1,7%
Marge Opérationnelle Courante	8,9%	9,5%	- 67 pb
Résultat opérationnel	61,3	65,3	- 6,2%
Résultat financier	-18,9	-18,0	+ 4,7%
Résultat avant impôt	42,4	47,3	- 10,3%
Charge d'impôt	-13,8	-16,4	- 15,8%
Taux d'IS apparent	32,6%	34,7%	- 210 pb
Quote-Part de résultat des MEE	-0,3	0,9	- 129,2%
Résultat net d'ensemble	28,3	31,8	- 11,0%
Résultat net part du groupe	27,6	29,3	- 6,0%
Marge nette en % du CA	3,83%	4,31%	- 48 pb

Marge nette solide à 3,8% du CA

Résultat opérationnel de 61,3 M€ en baisse de

- 6,2% intégrant une indemnité exceptionnelle liée à la restructuration d'un pôle de santé et des coûts non ordinaires en prévision de départs de sites

Charge financière en hausse contenue

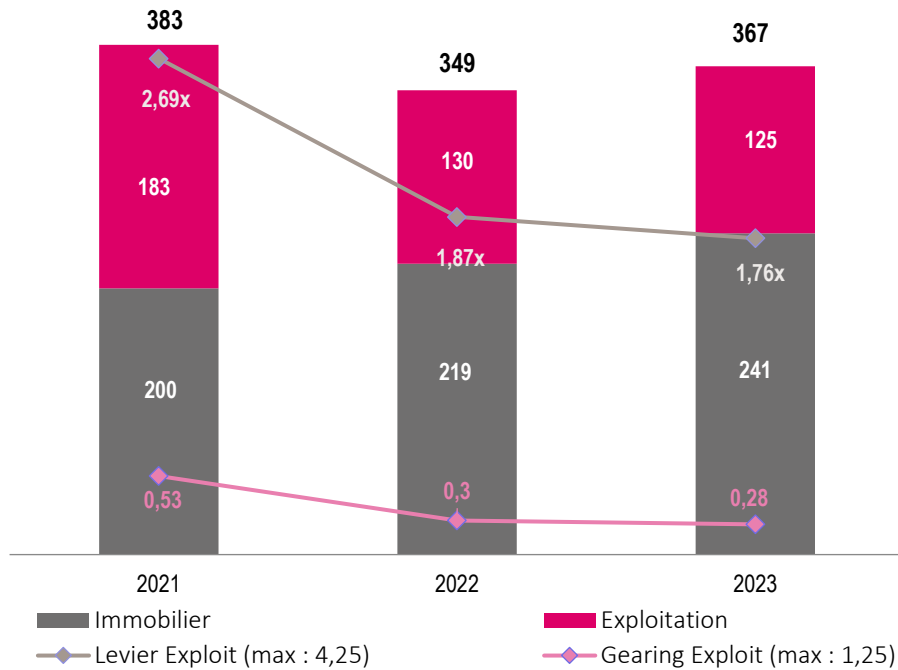
+ 4,7% du fait de la montée des taux, compensée par le désendettement organique et le mix de financements

Résultat avant impôt de 42,4 M€ en variation de - 10,3%, dans le sillage du résultat opérationnel et la progression du coût financier

Taux d'impôt Société à 32,6% (- 2,1 pts) intégrant la baisse du barème de la CVAE en 2023

Structure de la dette nette

Dette nette consolidée
(en M€, hors IFRS 16)



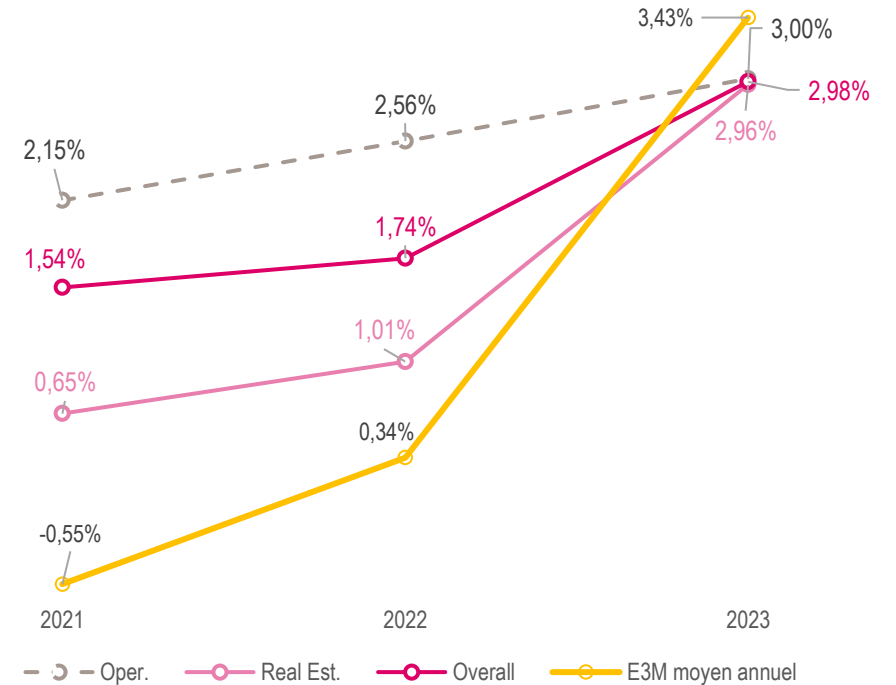
Une dette nette d'Exploitation en baisse
grâce aux Cash-Flows libres

Des ratios de crédit flexibles

- Levier de 1,76 vs 4,25*
- Gearing de 0,28 vs 1,25*

* *plafond autorisé*

Coût de l'endettement moyen



Une progression du coût financier modérée
par la politique de couverture de taux monétaires

Une génération solide de Cash-Flows libres

	31/12/2023	31/12/2022
Trésorerie d'Ouverture	102,0	151,6
Cash-Flows libres ⁽¹⁾	43,3	38,1
<i>Dont Exploitation</i>	41,9	38,5
<i>Dont Immobilier</i>	-1,4	-0,4
Variation de BFR	- 38,9	- 18,1
CAPEX Développement	- 3,2	- 29,8
Var. des dettes financières brutes	- 6,9	- 83,7
Var. de la dette non cash (instruments fin.)	- 5,1	7,5
Augmentation de capital	0,0	49,9
Acquisition d'actions propres	- 6,3	- 4,1
Dividendes et autres éléments cash	- 7,9	- 9,5
Trésorerie de Clôture	77,1	102,0

⁽¹⁾ EBITDA - CAPEX de maintien – coût financier décaissé – impôt décaissé (hors IFRS16 et variation de BFR)

- **Cash-Flows libres ⁽¹⁾ solides à 43,3 M€**, en amélioration de + 5,2 M€ vs 2022 en ligne avec l'amélioration de l'EBITDA et la limitation des CAPEX sur un parc rénové
- **Variation de BFR** de - 38,9 M€ constituée notamment des rachats de lots LMP dont le portage temporaire sollicite la trésorerie immobilière
- **CAPEX de développement** peu significatifs sur 2023
- **Désendettement** organique de LNA Santé sur l'activité Exploitation, compensé par les besoins de financement de l'Immobilier liés aux rachats de lots
- **Retournement de la variation** de JV **des instruments financiers** en lien avec la baisse des taux long terme fin 2023 (vs hausse fin 2022)
- En 2022, **augmentation de capital** de 50 M€ marquant le terme des opérations de refinancement du Groupe; en 2023, programme de rachat d'actions LNA Santé
- **Trésorerie de clôture de 77 M€**, complétée d'une capacité de tirage du RCF de **106 M€**, conférant une autonomie financière pour un développement sélectif

Des perspectives 2024 solides

Poursuivre la croissance

Un chiffre d'affaires d'Exploitation
> 750 M€ hors croissance externe

Une croissance organique de
+ 4,5%

Un EBITDA hors IFRS 16 des sites
en croisière de **11% du CA**

Conduire la transformation

Des **acquisitions** répondant aux enjeux de santé territoriaux et profilées pour le projet d'offre LNA Santé

Un **réservoir de 1 700 lits** en préparation vers le régime de croisière (900 en restructuration et 800 à installer)

Maîtriser les flux

Un **dividende proposé de 0,60 €** par action en 2023
(taux de distribution de 27% du résultat consolidé)

Un **levier d'endettement** activé, se situant entre **x 2,0 et x 2,75 post acquisition**

Une résilience du projet d'entreprise dans un environnement exigeant

04

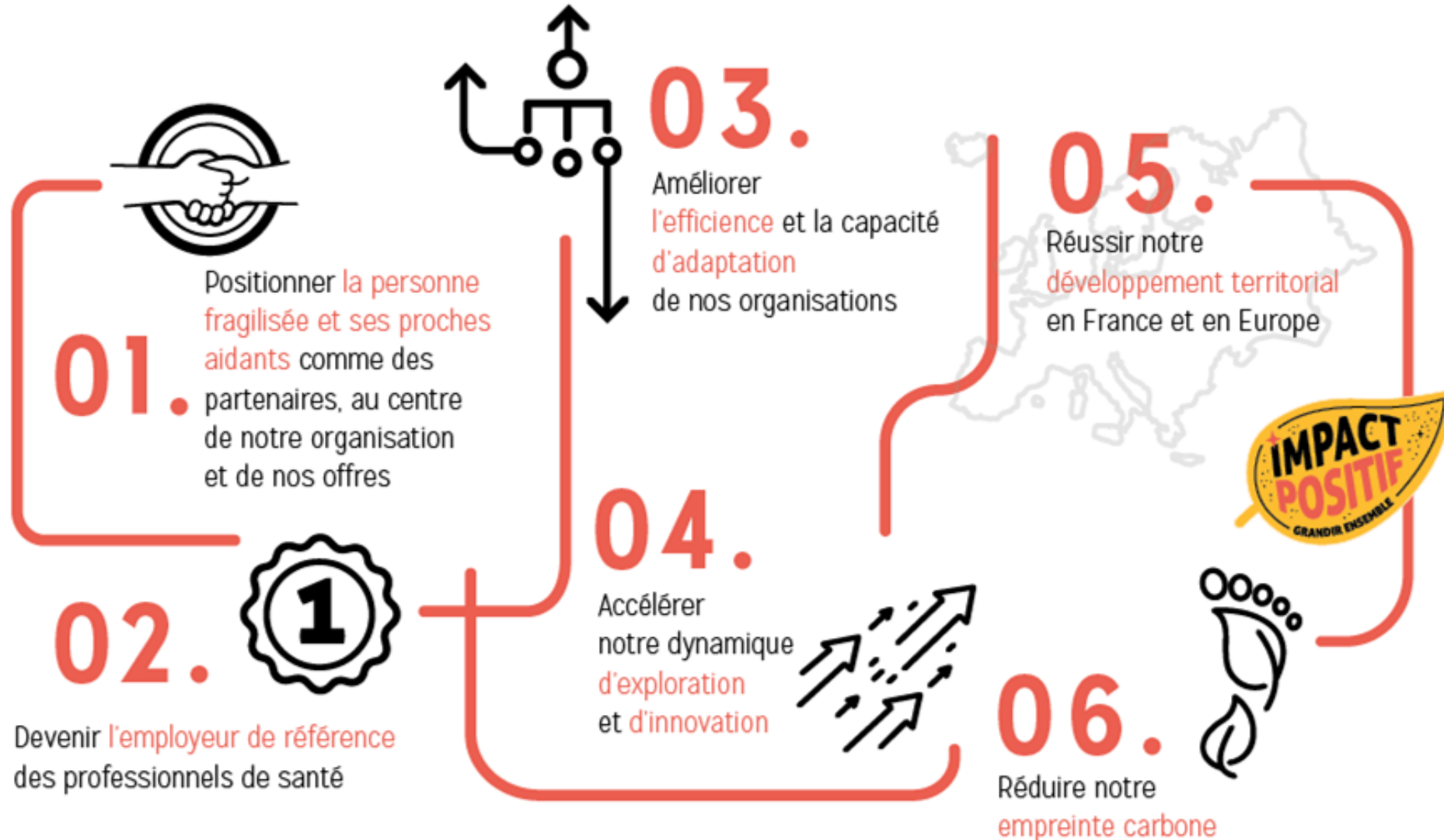
Perspectives

Willy SIRET

Directeur Général



Les 6 axes stratégiques 2023 - 2027



Les priorités stratégiques LNA Santé pour 2024 – en synthèse

→ 2024 → 2025 2026 2027



1. Positionner la personne fragilisée et ses proches aidants comme des partenaires au centre de notre organisation et de nos offres

Expérimenter et déployer des actions structurantes d'inclusion des patients, résidents et proches dans le fonctionnement de nos structures



2. Devenir l'employeur de référence des professionnels de santé

Mettre en œuvre les engagements 2023-2027 sur la Qualité de Vie et les Conditions de travail en mettant la priorité sur la lutte contre les Accidents du Travail



3. Améliorer l'efficacité et la capacité d'adaptation de nos organisations

Poursuivre le travail sur les référentiels organisationnels et d'usage pour mieux partager les bonnes pratiques entre établissements



4. Accélérer notre dynamique d'exploration et d'innovation

Favoriser l'émergence de nouvelles initiatives, organiser le partage d'expériences au sein du réseau, et accompagner les initiatives les plus innovantes



5. Réussir notre développement territorial en France et en Europe

Compléter les capacités et autorisations de certains établissements existants et saisir les opportunités de développement liées aux PRS



6. Réduire notre empreinte carbone

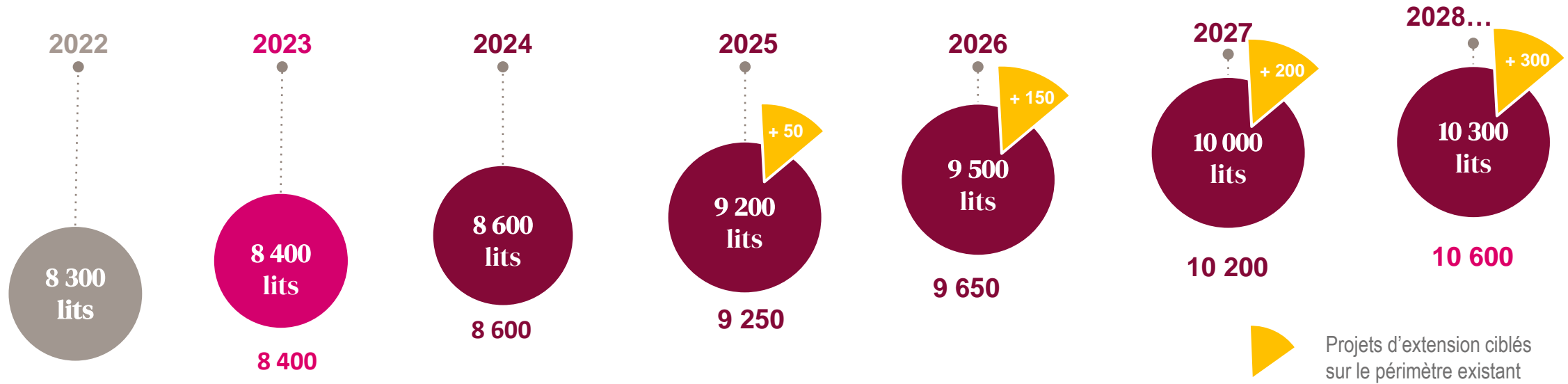
Réduire de 5% l'empreinte carbone en activant les principaux leviers : l'énergie, l'alimentaire, les déplacements, les achats (produits d'entretien sans chimie), les déchets



Vision
stratégique
2028

Croissance organique : transformation et développement

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



Contribution au Résultat

1 000 lits exploités à date, à passer en croisière

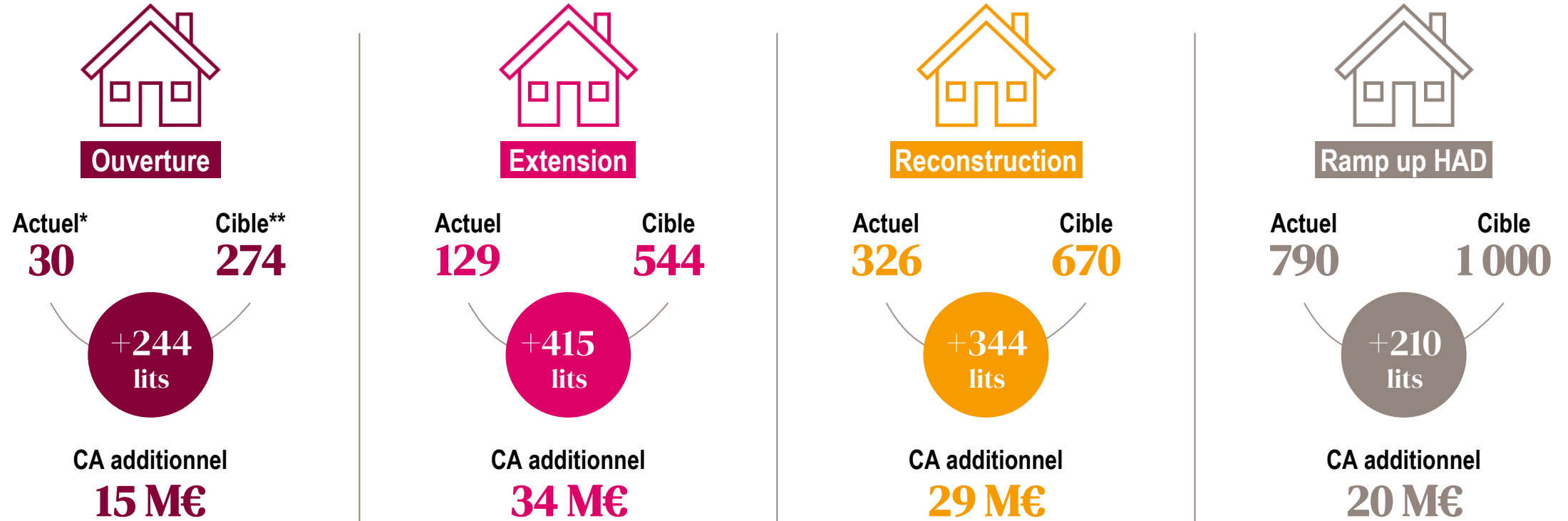
Contribution à l'Activité

1 200 lits non exploités à passer en croisière, dont 900 autorisés et à installer, et 300 à acquérir/obtenir

Un parc cible à maturité de 10 600 lits vs 8 400 en 2023 (+ 2 200 lits)

Croissance organique

Transformation du parc : 1 200 lits à mettre en activité



Un réservoir d'activité additionnel d'une centaine de millions d'euros

*Actuel : Lits exploités des sites à transformer

**Cible : Lits exploités des sites transformés avec rebasage capacitaire

Croissance externe : durcissement de l'environnement

Un environnement contraignant et exigeant



- **Secteur Santé** marqué par l'affaire Orpéa, le déferlement médiatique et les effets réputationnels
 - **Baisse des taux d'occupation dans la profession** sous leur niveau pré Covid
 - **Restriction de crédit**, hausse des taux d'intérêt et des besoins en fonds propres
- **Inflation des coûts** et tensions de personnel déstabilisant/perturbant les opérateurs aux modèles les plus fragiles
 - **Changements dans la réglementation** : réforme tarifaire en SMR et décret transparence en Ehpad

Croissance externe : opportunités pour LNA Santé

Des fondamentaux de marché et des opportunités de croissance



- **Secteur offrant une grande visibilité** face à d'importants besoins
- **Ajustement en cours du prix des actifs** au regard de l'environnement économique
- **Intensification des processus de vente** en raison des contraintes économiques

Capacités de développement de LNA Santé

- **Gouvernance stable** et mobilisée autour de l'objectif de croissance #GE3
- **Assise financière saine et robuste** avec des moyens sécurisés
- **Exploitation résiliente** reposant sur des taux d'occupation élevés lié au modèle médico-économique éprouvé
- **Socle de résultats solides** en soutien des engagements

LNA Santé en 2028 : projetons-nous ensemble !



- **LNA Santé, entreprise à mission** affichant ses ambitions sociétales.
- **Familiale, indépendante et engagée**, avec une stratégie innovante.
- **Fière de singularités incarnées** à tous les niveaux : esprit familial, entrepreneur, savoir-faire de transformation, exigence et humanisme.
- Où **les offres de services** sont **construites avec le concours des patients et résidents** pour mieux répondre à leurs attentes.

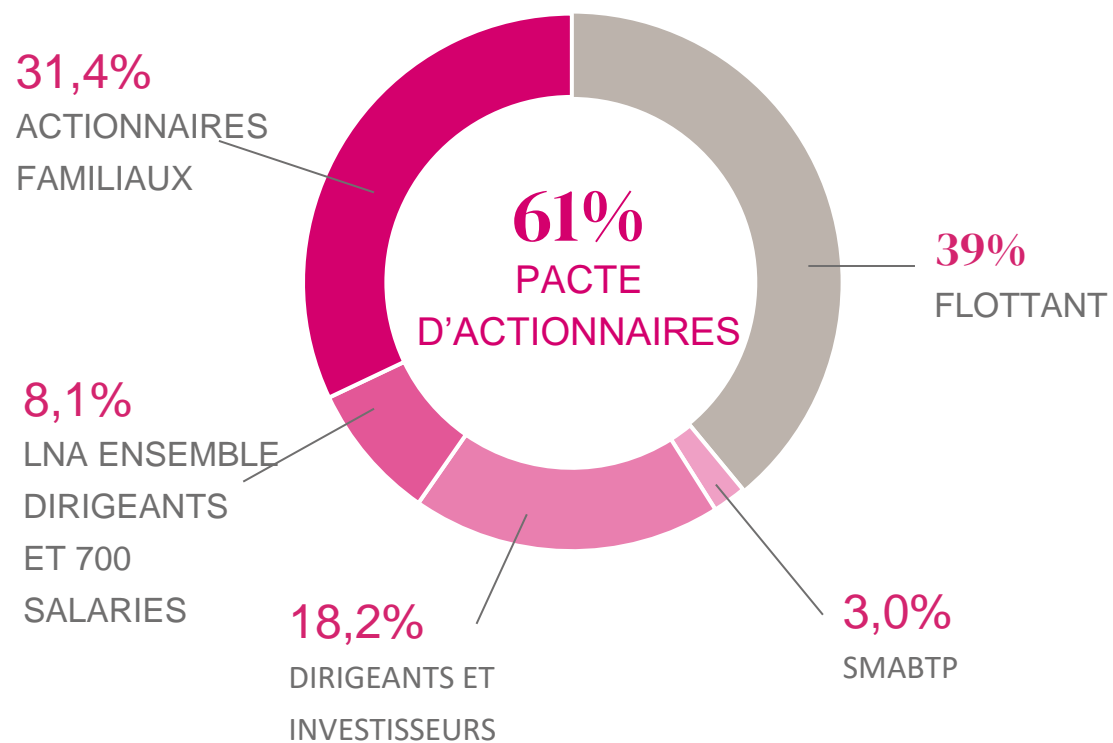
- Composée de **14 000 professionnels** avec un modèle managérial de proximité.
- **Qui se préoccupe de la santé de ses salariés** et de leur équilibre vie professionnelle, vie privée.
- Dans laquelle :
 - la **dimension relationnelle des métiers** est valorisée et des parcours professionnels adaptés sont proposés à chacun
 - **on soutient les initiatives** innovantes des équipes
 - **20 %** des **collaborateurs** sont **actionnaires**
 - plus de **15 000 patients et résidents** sont accompagnés dans plus de **125 établissements**
- **Internationale** avec deux plateformes en Europe.

GRANDIR ENSEMBLE 3 : une ambition forte

Annexes

Pour plus d'informations

Une gouvernance familiale stable et indépendante



% en droits de vote à décembre 2023

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

CODE ISIN : FR0004170017

MARS 2024

NOMBRE DE TITRES CONSTITUANT LE CAPITAL
10 709 416

CAPITALISATION EN M€ AU 25/03/2024
209,90

COURS AU 25/03/2024
19,60 €

Les singularités de notre entreprise



Familial

Nous sommes une **entreprise familiale** car nous associons à la gouvernance de l'entreprise 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 donnant la capacité à chacun d'agir en responsabilité, **de participer aux décisions, de créer de la valeur et d'innover dans son métier**

Sachant transformer

Nous sommes un **acteur de la santé sachant transformer et intégrer**, dans le temps, les établissements pour **améliorer l'offre de soins sur le territoire**

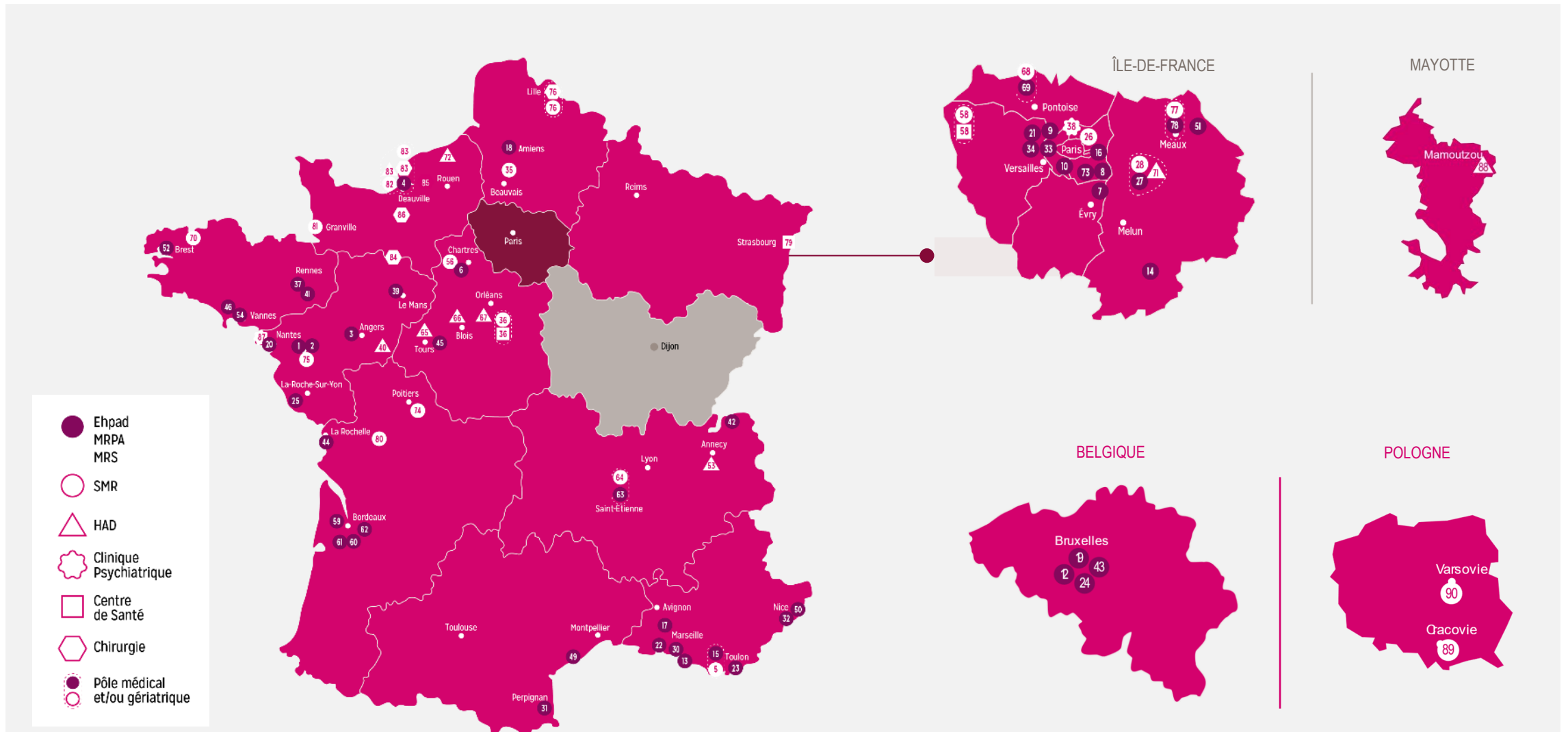
Humaniste

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

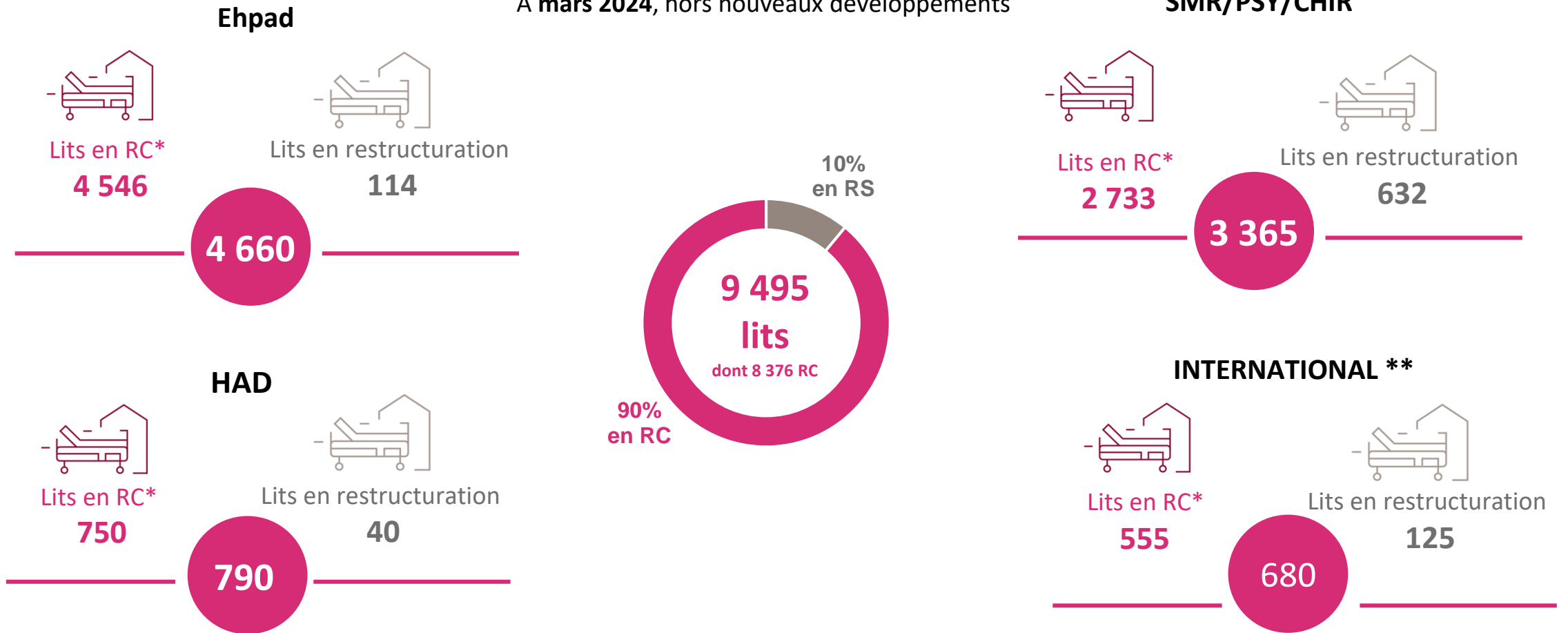
Un fort ancrage territorial



La transformation de l'offre par LNA

Un parc de 85 établissements

À mars 2024, hors nouveaux développements



* RC : Régime de Croisière

** Maison de Repos et de Soins en Belgique & Cliniques en Pologne

Compte de résultat 2023 Exploitation + Immobilier

En M€, YC IFRS 16	31/12/2023	31/12/2022	VARIATION
Chiffre d'affaires	736,1	728,2	+ 1,1%
EBITDA	148,8	142,8	+ 4,2%
<i>Marge d'EBITDA</i>	<i>20,2%</i>	<i>19,6%</i>	<i>+ 60 pb</i>
EBITDA hors IFRS 16	79,5	75,9	+ 4,8%
<i>Marge d'EBITDA hors IFRS 16</i>	<i>10,8%</i>	<i>10,4%</i>	<i>+ 38 pb</i>
Résultat Opérationnel Courant	65,0	64,3	+ 1,0%
<i>Marge Opérationnelle Courante</i>	<i>8,8%</i>	<i>8,8%</i>	<i>+ 0 pb</i>
Résultat Opérationnel	63,0	63,8	- 1,3 %
<i>Marge Opérationnelle</i>	<i>8,6%</i>	<i>8,8%</i>	<i>- 20 pb</i>

- CA en hausse de + 1,1% , le CA Exploitation progresse de + 5,8% et le CA Immo. est en repli annoncé de - 65,8%
- Marge d'EBITDA hors IFRS 16 de 10,8% en amélioration de + 38 pb
- Hausse du Résultat Opérationnel Courant, réparti ainsi:
 - Diminution du ROC Exploitation de - 1,1M€ (- 1,7%)
 - Hausse du ROC Immobilier de + 1,8 M€
- Résultat Opérationnel en léger repli de - 1,3% du fait de coûts non ordinaires plus élevés : en 2023, versement d'une indemnité exceptionnelle liée à la restructuration d'un pôle de santé et coûts non ordinaires en prévision de départs de sites

Compte de résultat 2023 Exploitation + Immobilier

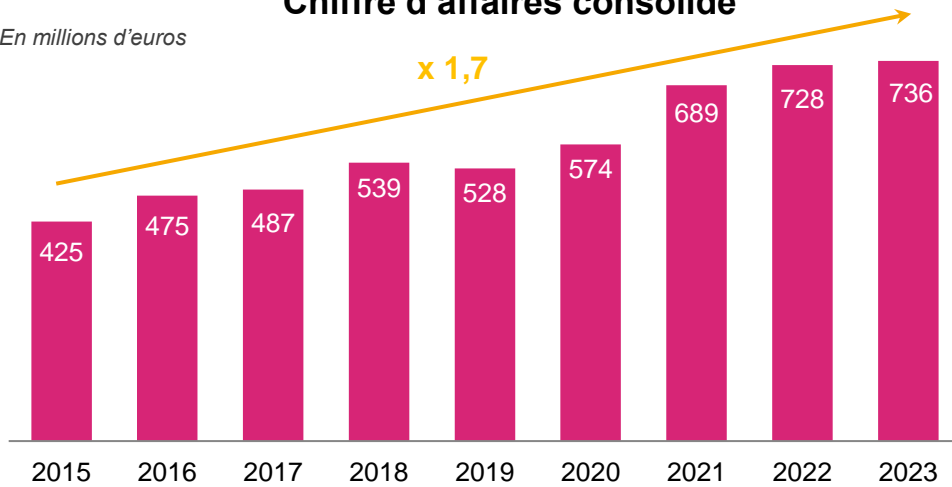
EN M€, YC IFRS 16	31/12/2023	31/12/2022	VARIATION
Résultat opérationnel	63,0	63,8	- 1,3 %
Résultat financier	- 25,7	- 20,6	+ 24,6%
Résultat avant impôt	37,3	43,2	- 13,6%
Charge d'impôt	- 13,0	- 15,9	- 18,2%
Taux d'IS apparent	34,9%	36,9%	- 196 pb
Quote-Part de résultat des MEE	-0,1	1,1	- 106,2%
Résultat net d'ensemble	24,2	28,3	- 14,5%
Résultat net part du groupe	23,4	25,8	- 9,3%
Marge nette en% du CA	3,2%	3,5%	- 36 pb

- **Charge financière** en hausse de + 24,6% du fait de l'évolution des taux de marché, principalement sur l'activité Immobilier à maturité de crédit courte
- Résultat avant impôt en diminution de - 13,6%, impacté par la variation du résultat financier
- **Taux d'IS à 35% (-2 pts)**, intégrant la baisse de la CVAE, qui génère un écart de -2,6 pts d'impôt
- **Erosion du RNpg à 23,4 m€ avec une marge nette en baisse limitée de -36 pb à 3,2%**, dans un environnement peu favorable mêlant inflation et restriction du crédit

Performances historiques

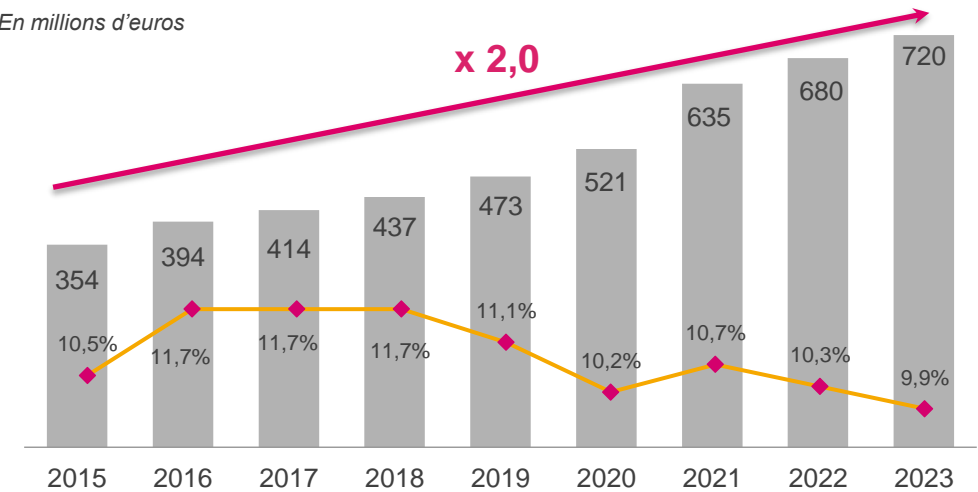
Chiffre d'affaires consolidé

En millions d'euros



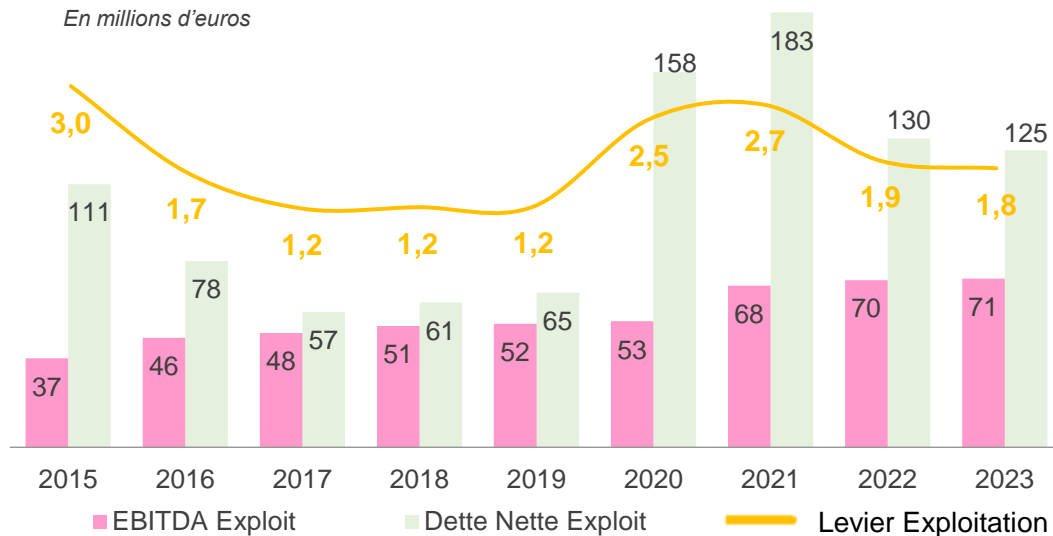
Chiffre d'affaires & Marge d'EBITDA Exploitation

En millions d'euros

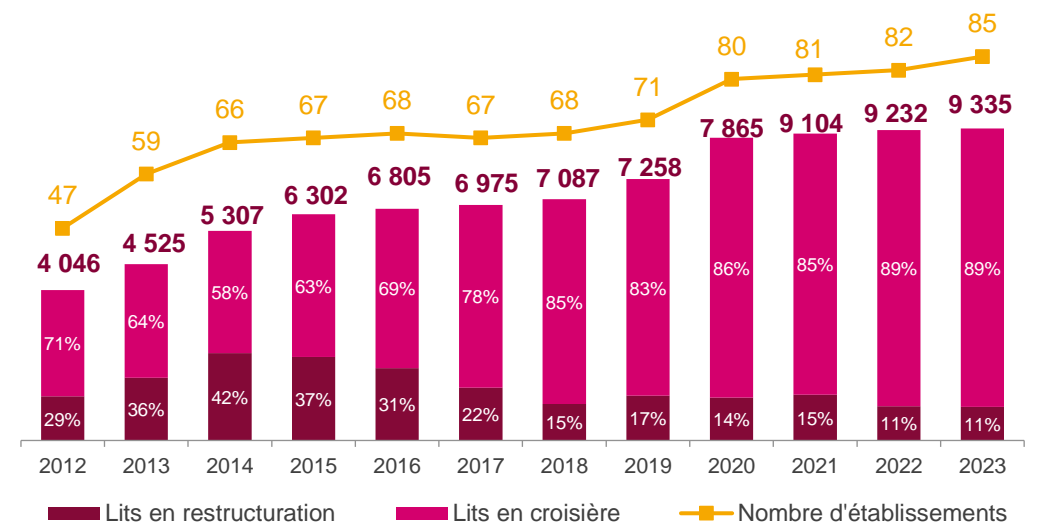


Une dette financière nette Exploitation optimisée

En millions d'euros



Un nombre de lits multiplié par 2,3 depuis 2012



CA Exploitation : une dynamique dans tous les métiers

CHIFFRE D'AFFAIRES		31/12/2023		31/12/2022		VARIATION TOTALE	CROISSANCE ORGANIQUE	RÉPARTITION DE LA CROISSANCE ORGANIQUE
		En M€	% CA	En M€	% CA			
Par activité								
Médico-Social France		285,4	40%	269,7	40%	+ 5,8%	+ 5,8%	+ 2,3%
Sanitaire France	SMR/PSY/CHIR	303,7	42%	298,0	44%	+ 1,9%	+ 3,2%	+ 1,4%
	HAD	88,0	12%	74,5	11%	+ 18,1%	+ 15,4%	+ 1,7%
International Métier		36,9	5%	33,2	5%	+ 11,3%	+ 8,6%	+ 0,4%
Autres		5,7	0,8%	5,0	0,7%	+ 12,8%	+ 12,8%	+ 0,1%
TOTAL		719,8	100%	680,5	100%	+ 5,8%	+ 5,9%	+ 5,9%
		Sorties de périmètre				+ 0,5%		
		Croissance hors sorties				+ 6,3%		

CROISSANCE DU CA

MÉDICO-SOCIAL FRANCE : + 5,8%

Croissance organique soutenue par les revalorisations tarifaires en Médico-Social France

PROGRESSION DU CA

SANITAIRE FRANCE : + 5,2%

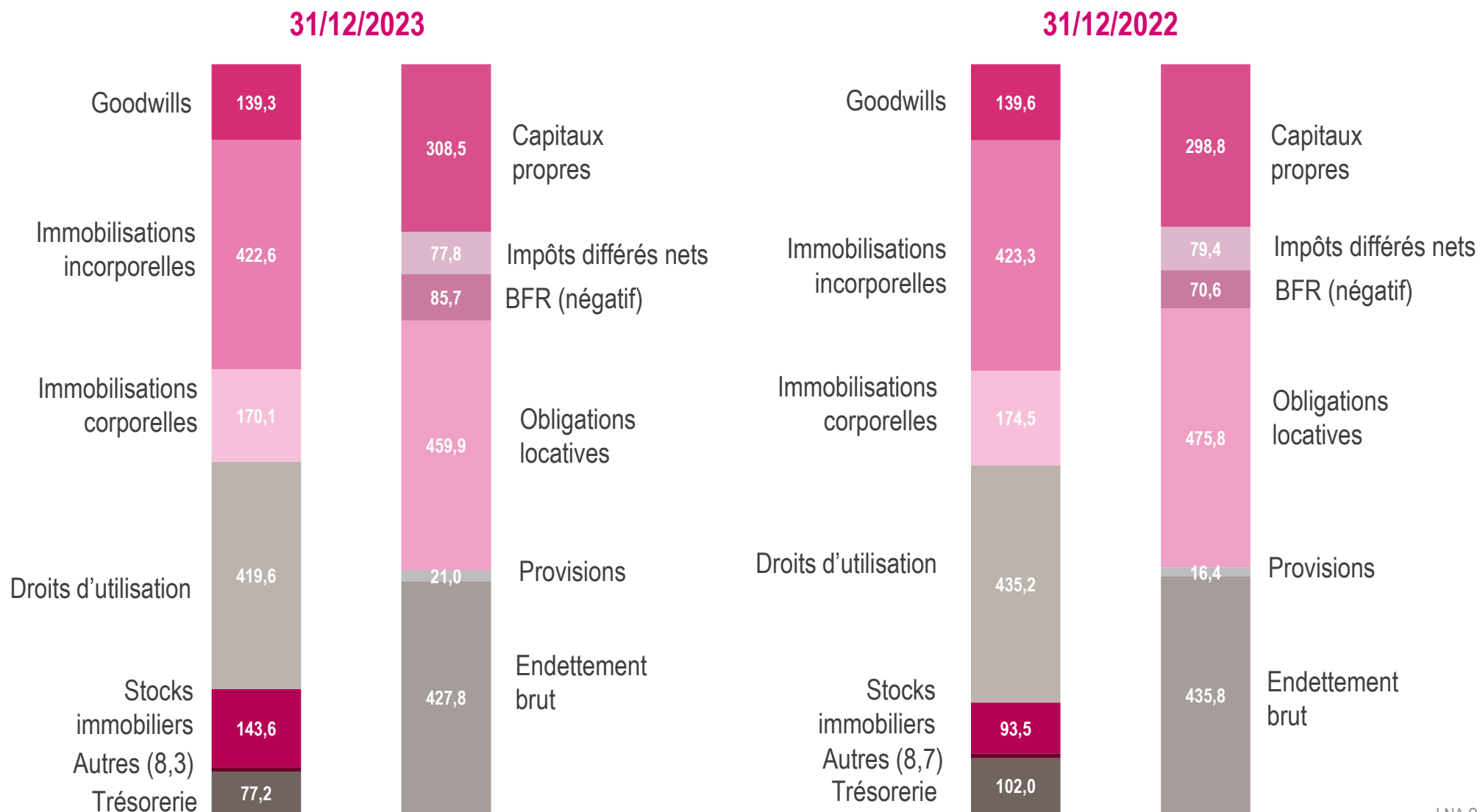
Croissance des SMR par la hausse de l'occupation et des HAD grâce au fort ancrage sur les territoires de santé

CROISSANCE DU CA

INTERNATIONAL : + 11,3%

- Redressement de l'occupation belges
- Montée en charge de la Pologne

Bilan Exploitation + Immobilier



Glossaire

Quelques termes à bien connaître

Glossaire

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

Cash Flow libres : voir FCF

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

CRT : Centre Ressources Territorial. L'objectif principal est de soutenir les projets de vie à domicile en accompagnant les personnes âgées, leur entourage et/ou les professionnels du domicile

Dette financière nette : Dette financière brute, hors obligations locatives définies par la norme IFRS16, augmentée des engagements de crédit-bail immobilier, et diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des instruments dérivés actifs

Dette financière nette d'Exploitation : Représente la dette financière brute d'Exploitation, hors obligations locatives définies par la norme IFRS16, augmentée des fonds propres apportés à l'activité immobilière et diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des instruments dérivés actifs

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization) : correspond au résultat opérationnel avant autres produits et charges opérationnels, dotations aux amortissements et provisions, après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers

Ehpad : Établissement d'hébergement pour personnes âgées 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 IFRS16, augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation, hors impacts IFRS16, liés principalement à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation

GIR: Groupe Iso-Ressources, permet d'établir le degré de dépendance d'une personne âgée

HAD : Hôpital A Domicile

Hôpital de proximité : En liens avec les établissements de santé de façon à proposer une offre de soins graduée sur les territoires, garante de la fluidité des parcours de santé : appui aux professionnels du premier recours (médecins, infirmiers, kinés...), maintien à domicile en lien avec les médecins traitants, prévention, continuité des soins

IDE : Infirmier(e) Diplômé(e) d'Etat

Levier financier, Levier d'endettement Exploitation : $(\text{Dette Nette Exploitation} / \text{EBITDA Exploitation hors IFRS16})$ 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

MOC : Marge Opérationnelle Courante

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

MS : Médico-Social

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

PMP : Pathos moyen pondéré, sert à mesurer les niveaux de soins nécessaires pour la prise en charge des polyopathologies patients

PRS : Plan Régional de Santé

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

TCMA : Taux de Croissance Moyen Annuel

TO : Taux d'Occupation

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