



# Résultats semestriels 2023

Septembre 2023



**SANTÉ**

*Soigner et prendre soin*

# 01 LNA SANTÉ

---

# 02 RÉSULTATS SEMESTRIELS

---

# 03 RÉALISATIONS GE#3



# 01 LNA SANTÉ

Willy Siret

Directeur Général

**P4**

Le Groupe  
au 30/06/2023

**P5**

Raison d'être et  
engagements

**P6**

Notre modèle



# ACTEUR DE 1<sup>ER</sup> PLAN dans la prise en soin des personnes fragilisées



**85**

ÉTABLISSEMENTS



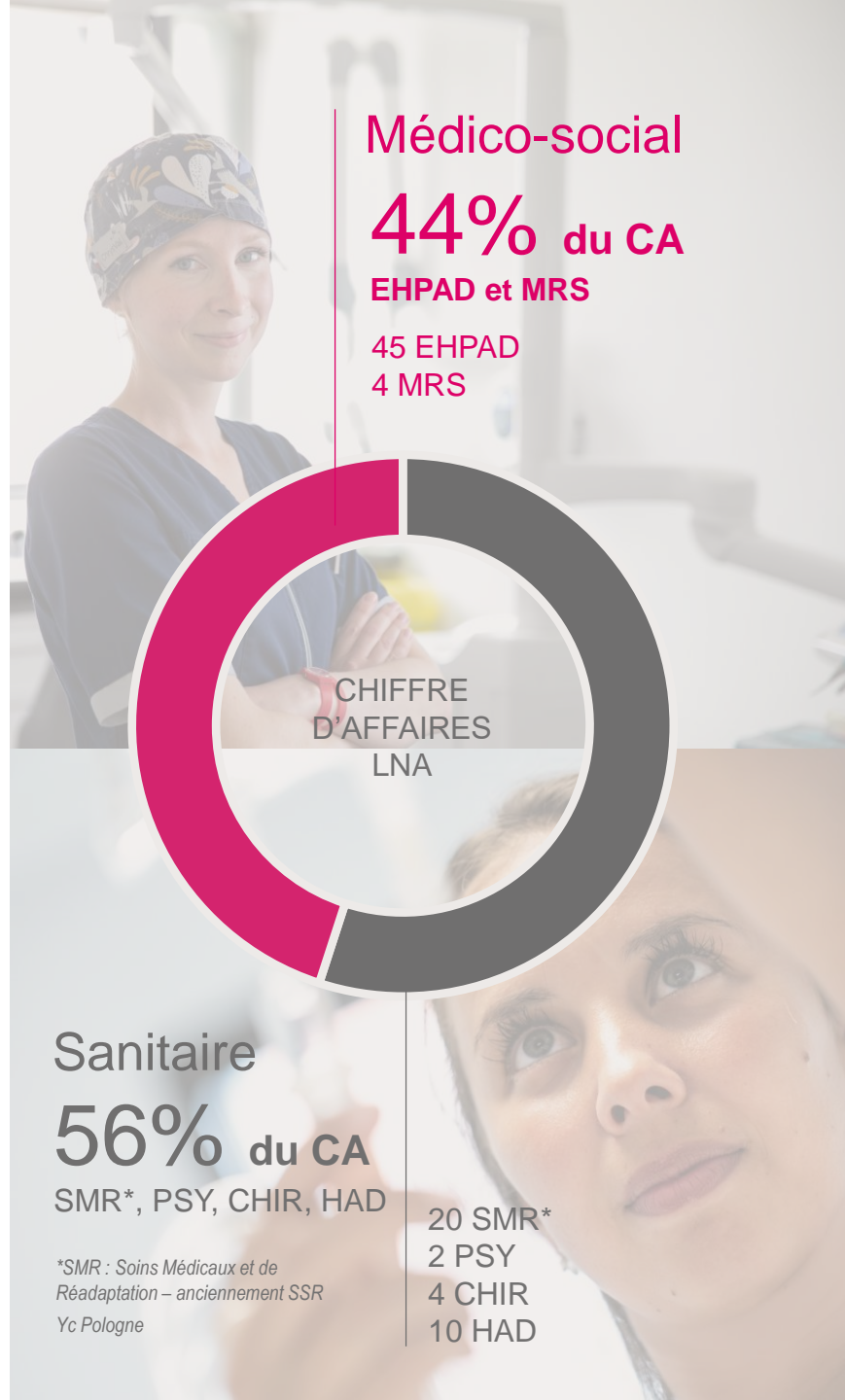
**9 000**

SALARIÉS



**+ 9 300**

PATIENTS/RÉSIDENTS  
chaque jour



Médico-social

**44%** du CA

EHPAD et MRS

45 EHPAD

4 MRS

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



**357 M€**

DE CA EXPLOITATION

Données au 30/06/2023

# 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 de société à mission

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

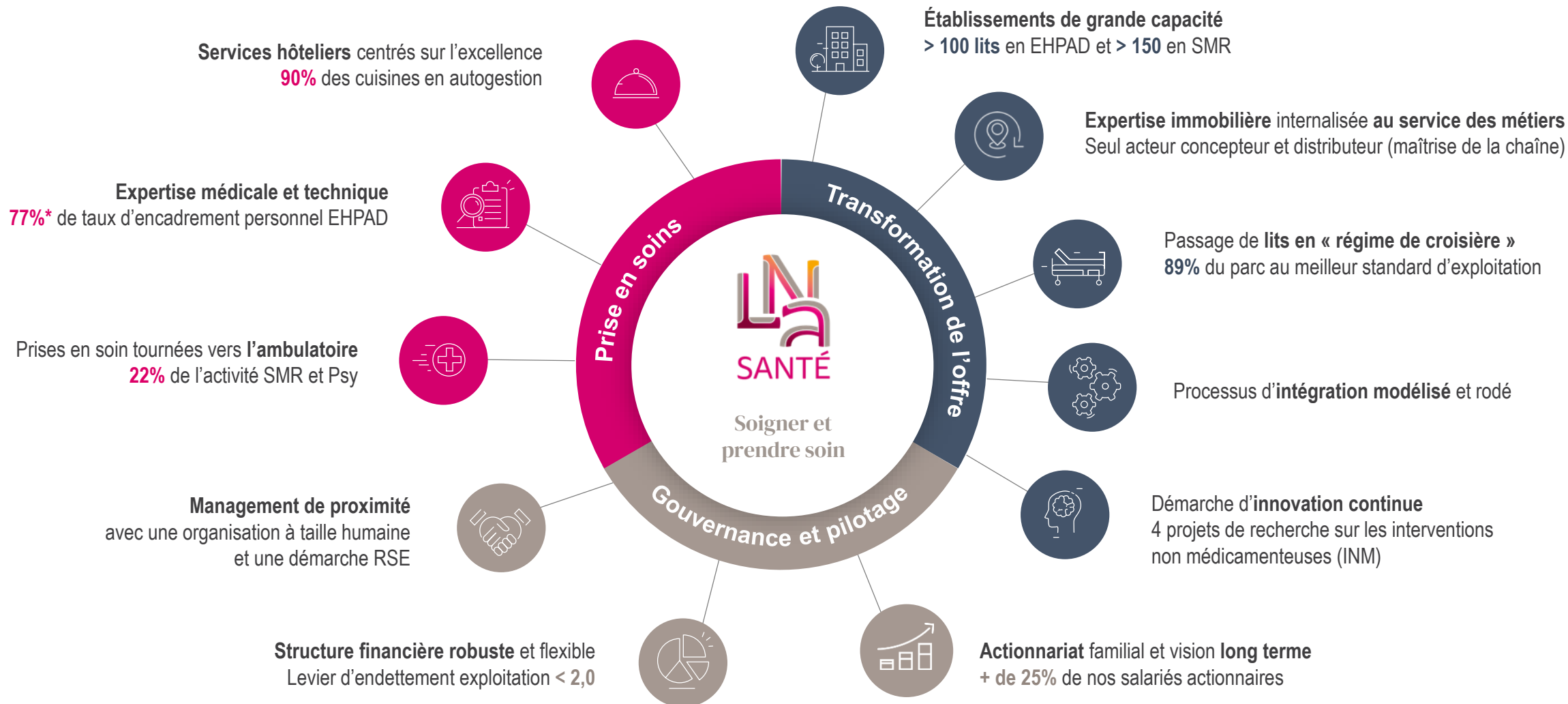
Prendre soin des équipes et construire ensemble l'avenir de nos métiers, en nous appuyant sur notre culture d'entreprise familiale.

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.

# LNA Santé, un modèle singulier et efficient

Indicateurs au 30/06/2023



\* Ratio ETP rapporté au nombre de lits occupés.

# 02

# Résultats semestriels 2023

Damien Billard

Directeur Général Délégué aux Finances

**P8**

Synthèse

**P11**

Résultats

**P18**

Flux de trésorerie

**P19**

Structure  
de la dette



# Des objectifs respectés...



## Objectifs 2023



## Réalisé mi 2023

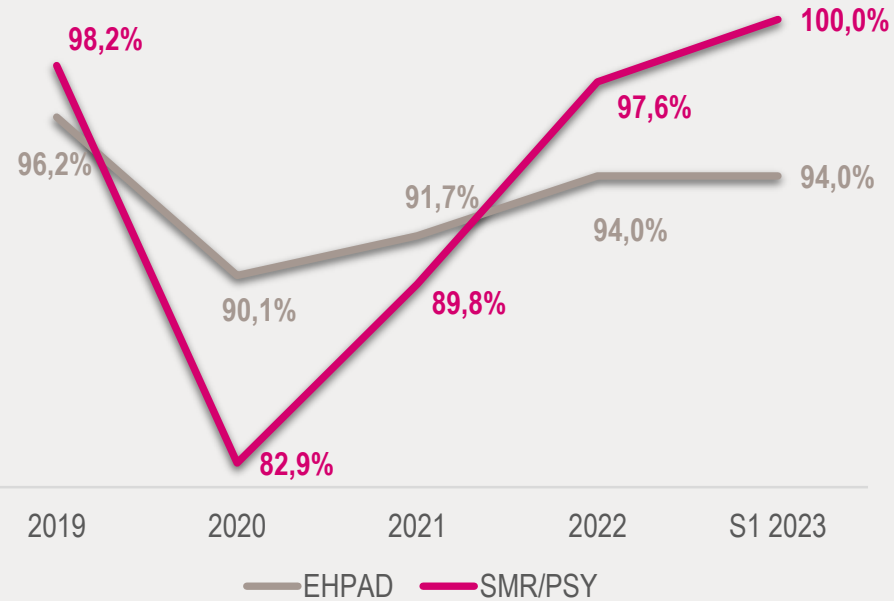
<b>Croissance organique</b> : + 6,0%	<b>+ 6,4%</b>
<b>Marge EBITDA<sup>(1)</sup></b> résiliente du régime de croisière	<b>10,9%</b> <i>(- 57 pb vs 2022)</i>
<b>Résultat Net Exploitation</b> au niveau de 2022	<b>14,3 M€, stable</b> <i>(marge nette : 4,0% du CA)</i>
<b>Levier Exploitation<sup>(2)</sup></b> < 2,0 x <i>(limite du covenant : 4,25 x)</i>	<b>1,9 x</b>

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

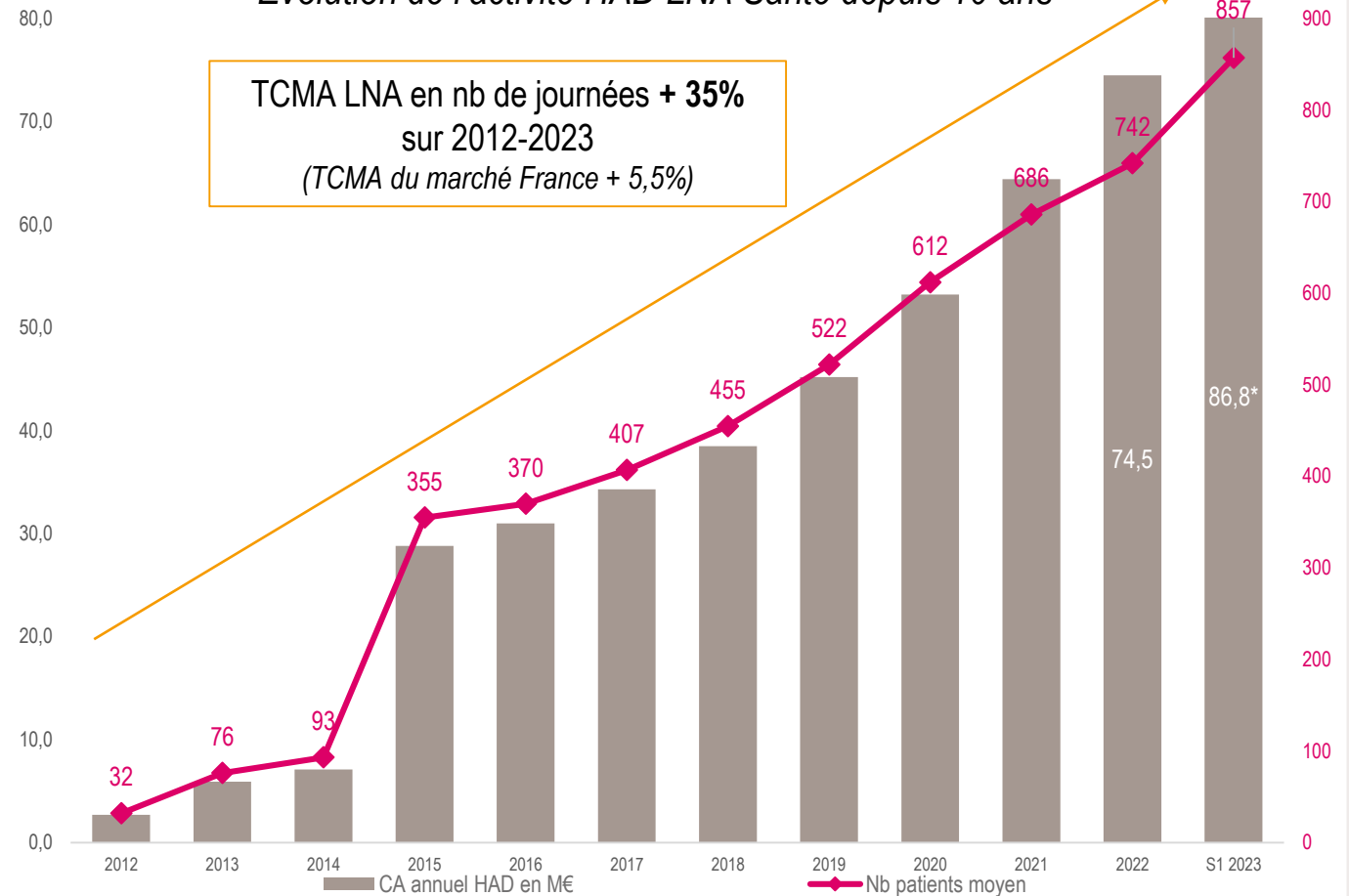
## ... assurant le maintien de performances solides

# Des taux d'occupation en progrès

Un redressement actif des métiers post-covid  
Évolution des taux d'occupation 2019-2023



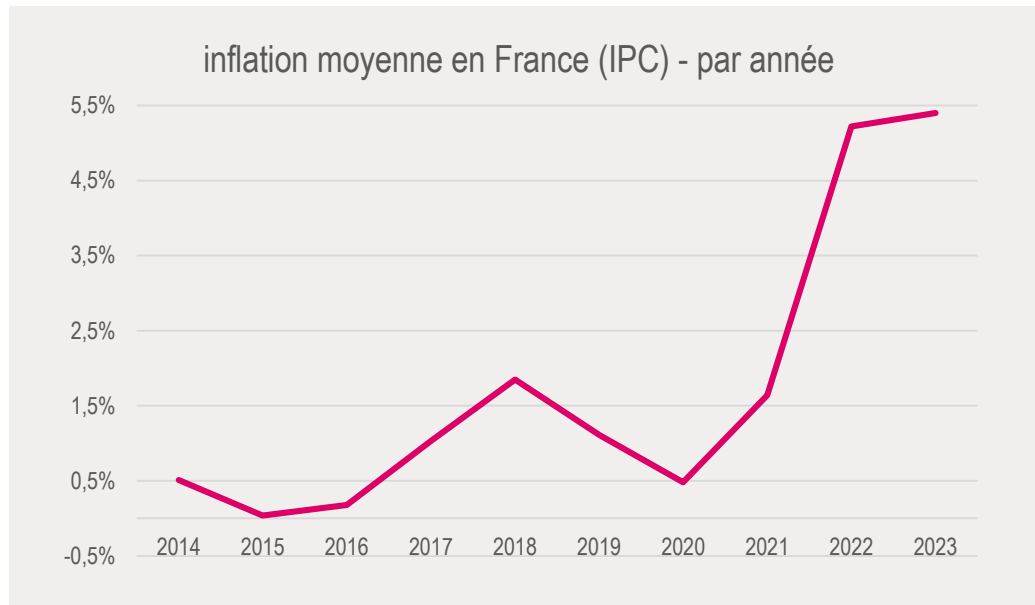
Une croissance soutenue en HAD sur un marché dynamique  
Évolution de l'activité HAD LNA Santé depuis 10 ans



\* S1 x 2 proratisé au nombre de jours calendaires

# Un environnement tarifaire contraignant

## Inflation élevée au 1<sup>er</sup> semestre 2023



## Campagne tarifaire, sous-financée en EHPAD et SMR

- ▶ MS EHPAD : +5,14% au 01/01/23 en hébergement, +2,18% en soin, ± 0% en dépendance
- ▶ SMR : +1,19% au 01/03/23 sur les prix de journée AMO yc -0,7% de réserve prudentielle
- ▶ HAD : +5,4% au 01/03/23
- ▶ MCO : +5,3% au 01/03/23

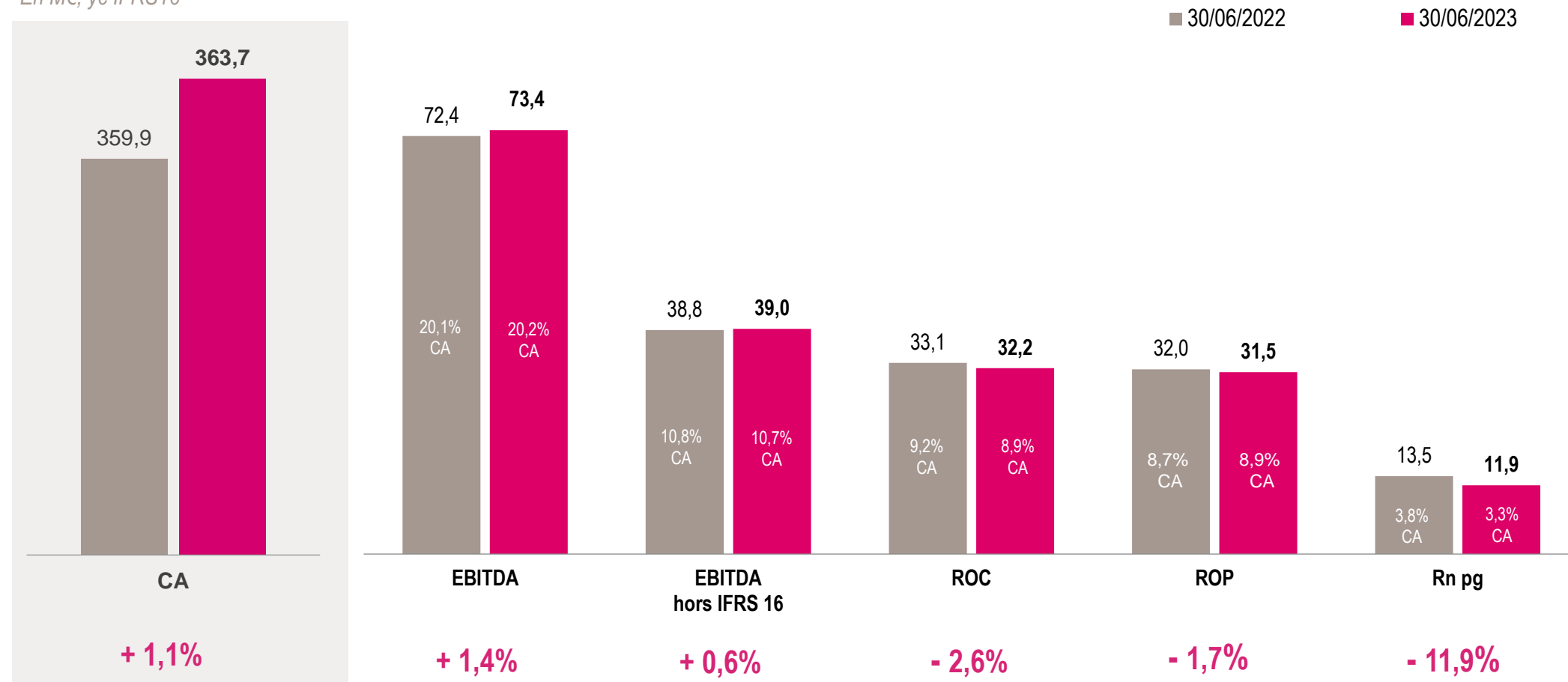
### Ex. de sous-financement tarifaire des EHPAD LNA en 2023

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

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

Données consolidées du Groupe

En M€, yc IFRS16



# Une activité Immobilière en bas de cycle

En millions d'euros	30/06/2023	30/06/2022	Var en M€
Chiffre d'affaires Immobilier	6,6	25,4	(18,7)
Marge sur avancement de promotion immobilière	0,4	1,1	(0,6)
Marge de portage	1,1	0,2	+ 0,9
Frais de structure	(0,7)	(0,9)	+ 0,3
Ajustement des valeurs d'actifs	(0,5)	(0,2)	(0,3)
Résultat opérationnel	+ 0,4	+ 0,2	+ 0,2
<i>Marge opérationnelle en % du CA</i>	6,8%	0,7%	NS
Résultat financier	(3,2)	(0,9)	(2,2)
Impôt Société	0,4	(0,1)	+ 0,5
Résultat Net Part du Groupe	(2,3)	(0,7)	(1,6)

- Une activité conforme à la saisonnalité annoncée des programmes, sans marge dans l'intérêt des métiers, et à la contribution déficitaire grevée par le coût de l'endettement avant le lancement de nouvelles opérations dans les prochains mois

- Activité de promotion en repli du fait d'un volume moindre d'opérations en commercialisation
  - En 2023, fin de chantier de l'EHPAD de Pessac et du SMR de Meaux
  - En 2022, création de l'EHPAD de Pessac (33), du Pôle de Meaux (77), extension de la Maison de Santé d'Epinau
- Marge de portage liée aux rachats de lots et aux loyers intragroupes induits
- Frais généraux en baisse liée à un risque 2022 non complété
- Dépréciations ciblées de lots détenus dans le cadre des opérations de transformation des actifs
- Résultat opérationnel à l'équilibre malgré le faible volume de ventes
- Frais financiers intégrant la hausse des taux sur la dette de courte maturité
- Résultat Net déficitaire dans un bas de cycle d'activité

# CA Exploitation : une dynamique de tous les métiers

CHIFFRE D'AFFAIRES		30/06/2023		30/06/2022		VARIATION TOTALE	CROISSANCE ORGANIQUE	RÉPARTITION DE LA CROISSANCE ORGANIQUE
		En M€	% CA	En M€	% CA			
Par activité								
Médico-Social France		140,7	39%	132,6	40%	+ 6,1%	+ 6,1%	+ 2,4%
Sanitaire France	SMR/PSY/CHIR	152,6	43%	148,5	44%	+ 2,8%	+ 3,6%	+1,6%
	HAD	43,0	12%	35,4	10%	+ 6,4%	+ 6,3%	+ 1,9%
International Métier		17,9	5%	15,5	5%	+ 15,5%	+ 9,8%	+ 0,5%
Autres		2,8	1%	2,5	1%	+ 9,8%	+ 9,8%	+ 0,1%
TOTAL		357,1	100%	334,5	100%	+ 6,7%	+ 6,4%	+ 6,4%
		Sorties de périmètre				- 0,4%		
		Croissance hors sorties				+ 7,1%		

## CROISSANCE DU CA

**MÉDICO-SOCIAL FRANCE : + 6,1%**

Renforcement de la contribution organique sous l'effet tarifaire (70%) et volume (30%)

## PROGRESSION DU CA

**SANITAIRE FRANCE : + 6,4%**

Croissance des SMR par la relance des admissions hospitalières et dynamique des HAD grâce à leur ancrage sur les territoires de santé

## CROISSANCE DU CA

**INTERNATIONAL : + 15,5%**

- Effet tarifaire en Belgique : + 8,7% en lien avec une réforme salariale type Ségur, dans un contexte de remontée progressive des TO
- Entrée de périmètre de la Pologne : + 5,7%

# EBITDA Exploitation

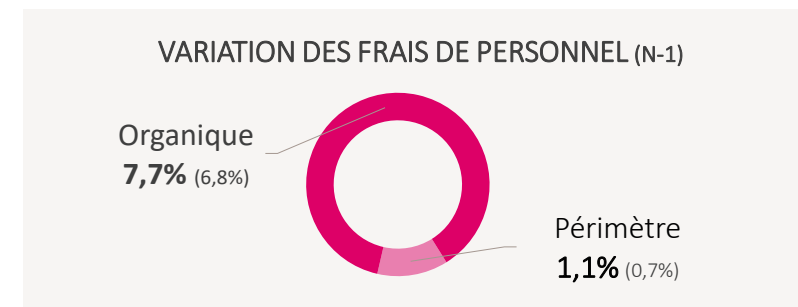
## Des charges maîtrisées dans un contexte d'inflation

EN M€, YC IFRS16

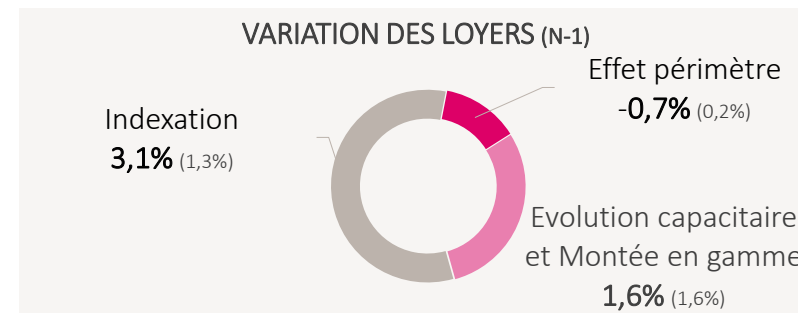
	30/06/2023	30/06/2022	VARIATION
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>357,1</b>	<b>334,5</b>	<b>+ 6,7%</b>
Achats et charges externes	- 74,8	- 71,4	+ 4,8%
Charges de personnel	- 202,1	- 185,7	+ 8,8%
% du chiffre d'affaires	56,6%	55,5%	+ 109 pb
Impôts et taxes	- 17,3	- 17,3	- 0,1%
Autres charges et produits	8,3	9,5	- 13,1%
<b>EBITDA</b>	<b>71,2</b>	<b>69,7</b>	<b>+ 2,1%</b>
Marge d'EBITDA	19,9%	20,8%	- 90 pb
Loyers	- 41,2	- 39,6	+ 4,0%
% du chiffre d'affaires	11,5%	11,8%	- 30 pb
Autres retraitements IFRS16	5,5	4,9	+ 13,3%
<b>EBITDA hors IFRS16</b>	<b>35,5</b>	<b>34,9</b>	<b>+ 1,6%</b>
Marge d'EBITDA hors IFRS16	9,9%	10,4%	- 50 pb

Une marge d'EBITDA érodée par l'inflation mais qui demeure solide

- Évolution des achats et des charges externes en lien avec celle de l'activité
- Variation des frais de personnel plus élevée que celle du CA, imputable au secteur Sanitaire (SMR) par insuffisance d'accompagnement tarifaire (+ 1,19%) face aux tensions de ressources médicales exacerbées par la concurrence sociale entretenue par l'Etat



- Légère baisse des impôts et taxes due à des régularisations de CFE sur 2022 non existantes au 1<sup>er</sup> semestre 2023
- Marge d'EBITDA avant IFRS 16 en moindre repli à 9,9% (- 50 pb), après prise en compte d'une charge de loyers maîtrisée (+ 4,0%)



# Régime de croisière : au cœur de la performance

En M€, yc IFRS16

	RÉGIME DE CROISIÈRE		AUTRES ETABLISSEMENTS	
	30/06/2023	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2022
<b>PARC</b>				
• Nombre d'établissements / Total	71/85	71/82	14/85	11/82
• Nombre de lits	8 376	8 301	1 014	1 048
<b>CA Exploitation</b>				
• EBITDA des établissements	68,1	66,6	3,2	3,1
• Marge d'EBITDA	21,8%	22,6%	7,7%	8,3%
<b>EBITDA hors IFRS16 des établis</b>				
Marge d'EBITDA hors IFRS16	10,9%	11,5%	5,6%	5,2%
<b>CAPEX</b>				
Capex / CA	1,4%	1,6%	4,5%	3,3%
Taux d'effort : Capex/EBITDA hors IFRS16	12,4%	13,6%	79%	63%

≠ 5,3 points

**Un modèle économique pérenne dans un contexte inflationniste et tarifaire peu accommodant**

**Solidité de la marge d'EBITDA hors IFRS16 à 10,9%** pénalisée par les effets de l'inflation insuffisamment considérés par les financeurs publics jusqu'à présent

Maintien de la marge des autres établissements à 5,6%

Potential de marge de + 5,3 points entre les 2 segments, activable grâce à la transformation de l'offre

**Capex de maintien à 1,4% du CA** sur le parc en croisière pour un taux d'effort sur EBITDA de 12,4% en dessous de la guidance LNA de 20%

# Une marge d'EBITDA portant les efforts d'investissements

Exploitation par secteur	30/06/2022	Holding	Médico-Social France	Sanitaire France	International Métier	30/06/2023
Variation du CA	334,5	0,3	8,1	11,8	2,4	357,1
Variation de l'EBITDA Hors IFRS16	34,9	- 0,2	- 0,5	1,0	0,3	35,5
Variation de la marge	10,45%	- 6 pb	- 38 pb	- 7 pb	1 pb	9,94%

- 50 pb

Variation de la marge intégrant le **décalage constaté entre l'évolution des charges**, trop peu prise en considération par les autorités de santé et **la limitation des hausses tarifaires réglementée par l'Etat**

## Holding

impact marginal des efforts de structuration du siège

## Médico-Social France

impact dilutif de - 38 pb lié à l'inflation et aux mesures sociales partiellement couvertes par les revalorisations tarifaires et la poursuite de la remontée de l'occupation

## Sanitaire France

effet légèrement dilutif sur la marge mais contrasté :

- SMR / PSY / CHIR : inflation salariale face à une campagne tarifaire insuffisante
- HAD : hausse de l'activité contributive au résultat

## International Métier

Structuration en cours de la Pologne et présence de l'inflation en Belgique sans incidence sur la marge de l'Exploitation dans son ensemble

# Résultat stable et marge nette endurante

EN M€, YC IFRS 16  
Secteur Exploitation

	30/06/2023	30/06/2022	VARIATION
Résultat Opérationnel Courant	31,9	32,4	- 1,5%
<i>Marge Opérationnelle Courante</i>	8,9%	9,7%	- 74 pb
Résultat opérationnel	31,0	31,8	- 2,5%
Résultat financier	- 9,5	- 9,3	+ 2,2%
Résultat avant impôt	21,5	22,5	- 4,5%
Charge d'impôt	- 6,9	- 8,0	- 13,5%
<i>Taux d'IS apparent</i>	32,0%	35,3%	- 335 pb
Quote-Part de résultat des MEE	- 0,1	0,2	- 121,8%
Résultat net d'ensemble	14,6	14,8	- 1,5%
Résultat net part du groupe	14,3	14,3	+ 0,0%
<b>Marge nette en % du CA</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,3%</b>	<b>- 27 pb</b>

**La marge nette se consolide à 4,0% du CA, en retrait de - 27 pb**

**Résultat opérationnel en baisse** intégrant des indemnités nettes de - 1,4 M€ sur l'extinction de 2 litiges

**Charge financière maîtrisée** (+ 2,2%) grâce au mix de financement diversifié et une couverture active des taux

**Résultat avant impôt** de 21,5 M€ en repli limité de - 4,5% grâce à une performance opérationnelle solide

Taux d'impôt Société abaissé à 32,0% (- 3,3 pts)

**Stabilité du Résultat Net pg à 14,3 M€** conforme à la prévision du Groupe établie dans un contexte d'inflation

# Une génération solide de Cash-Flows

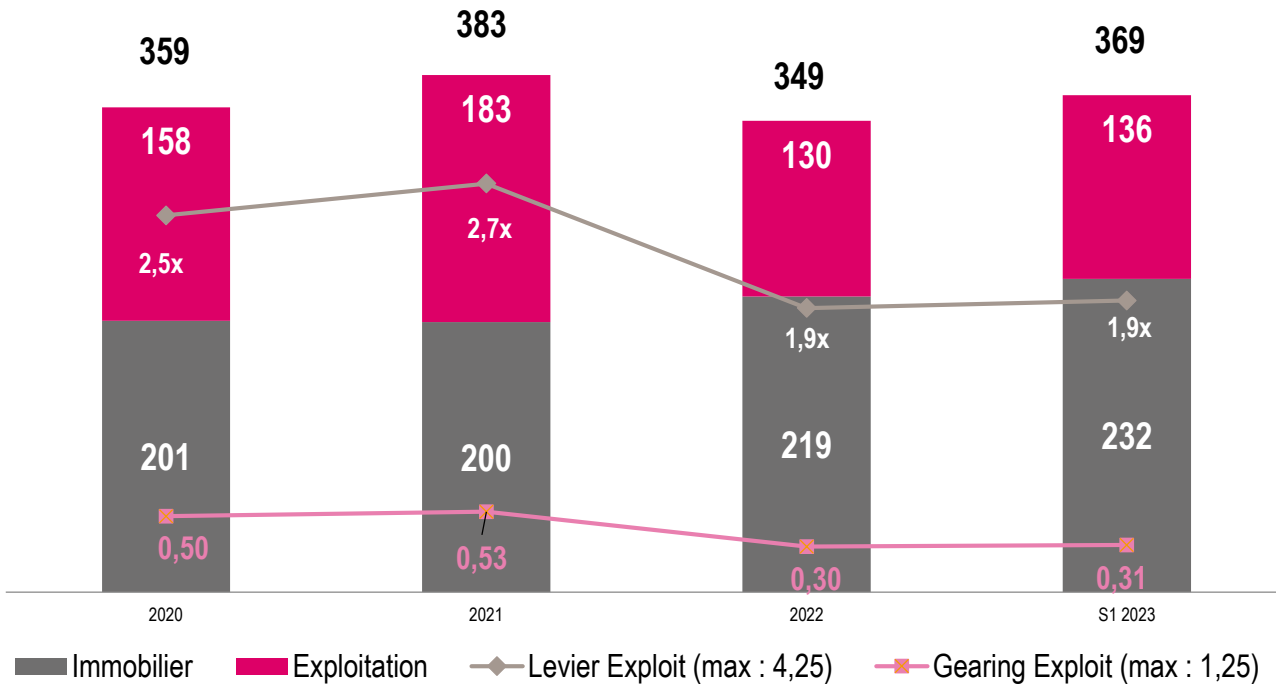
	30/06/2023	30/06/2022
<b>Trésorerie Ouverture</b>	<b>102,0</b>	<b>151,6</b>
Cash-Flows libres <sup>(1)</sup>	23,2	21,0
<i>Dont Cash-Flows Exploitation</i>	23,2	19,1
Variation de BFR	- 33,6	9,1
<i>Dont Exploitation</i>	- 4,4	- 0,3
Capex Développement	-	- 33,2
Augmentation de capital	-	49,9
Dettes financières	20,7	- 88,3
Achats d'actions propres	- 6,3	- 2,3
Autres	- 2,9	2,6
<b>Trésorerie Clôture</b>	<b>103,1</b>	<b>110,5</b>

<sup>(1)</sup> EBITDA - capex de maintien – coût financier décaissé – impôt décaissé (hors IFRS16 et variation de BFR)

- **Cash-Flows libres <sup>(1)</sup> solides à 23,2 M€**, qui progressent de +10% sur un an grâce à un EBITDA solide et une charge d'impôt décaissée moindre
- **Variation de BFR** de - 33,6 M€ constituée notamment des rachats de lots LMP sur des cliniques SMR dont le portage temporaire sollicite la trésorerie immobilière
- **Capex développement** constitués en 2022 de l'acquisition de 2 établissements en Pologne
- **Augmentation de capital** de LNA Santé de 50 M€ en février 2022
- **Flux de crédits** de 20,7 M€ avec une émission de dettes immobilières pour 28,4 M€
- **Acquisition d'actions propres** pour - 6,3 M€ dans le cadre du programme de rachats autorisé par le conseil d'administration
- **Trésorerie à la clôture de 103 M€**, complétée d'une capacité de tirage du RCF de 103 M€, conférant une autonomie financière pour un développement ciblé

# Structure de la dette nette

Dette nette consolidée  
(en M€, hors IFRS16)



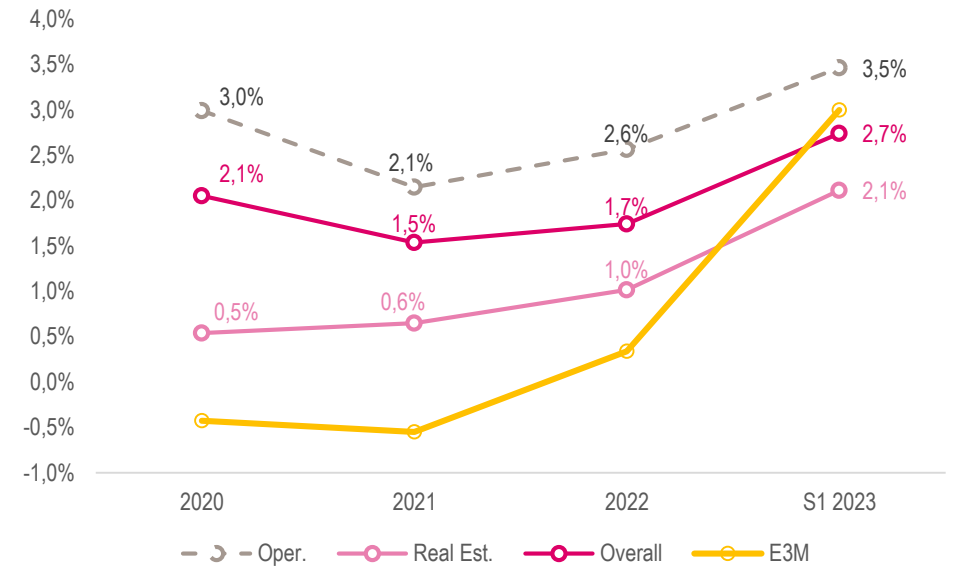
**Une dette nette d'Exploitation stable**, et un endettement Immobilier en augmentation pour financer les rachats de lots

## Des ratios de crédit flexibles

- Levier de 1,92 < 4,25\*
- Gearing de 0,31 < 1,25\*

\* plafond autorisé

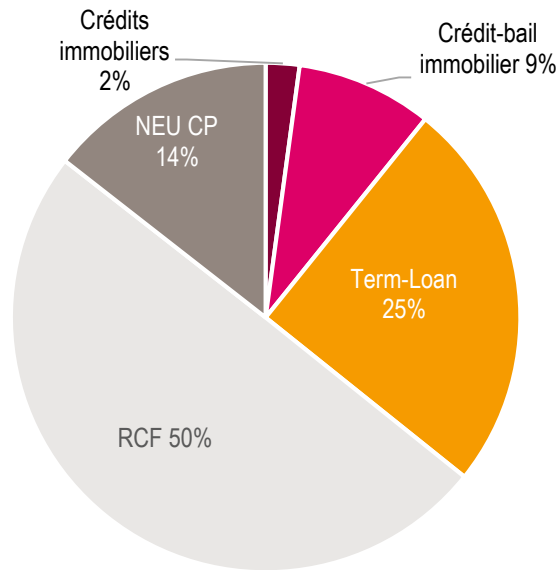
Coût de l'endettement moyen vs évolution  
Euribor 3 mois



**Une progression du coût financier limitée** par la politique de couverture de taux

# Immobilier : la sûreté du crédit, la liquidité des actifs

## Une structure de financement diversifiée

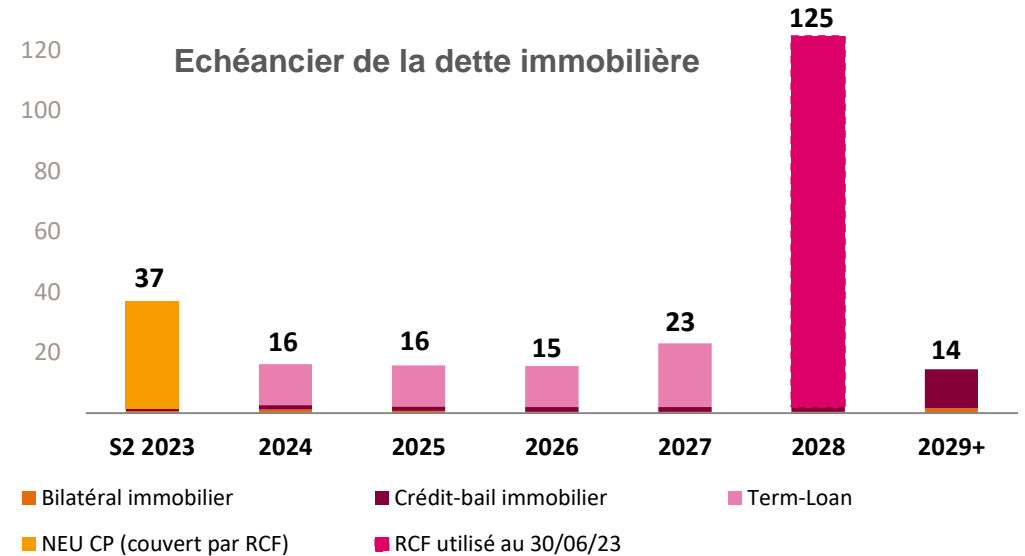


Dette immobilière au 30/06/23

## Passage de dette brute à dette nette

Dette immobilière bancaire et de marché	246
Compte courant avec l'exploitation	-10
Trésorerie immobilière	-4
<b>Dette nette immobilière</b>	<b>232</b>

## Des maturités longues à l'horizon de 2028



## Décomposition des stocks immobiliers par niveau de liquidité

	montant	part
Commercialisation en-cours	33	14%
Lancement de commercialisation programmé en 2023-2024	38	16%
Externalisation des cliniques varoise et polonaises en 2025	28	12%
Externalisation des cliniques normandes et lilloise en 2026	95	40%
Extensions réalisées avec des volumes capacitaires en recherche active	12	5%
Immobilier portés par crédit-bail et bâtiments des crèches	31	13%
<b>TOTAL</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>

# Immobilier : la liquidité des actifs LNA

## Une conjoncture difficile

- Hausse des taux d'intérêt et **restriction de l'accès au crédit**
- **Baisse des volumes de vente de la promotion** en lien avec une croissance économique atone
- Hausse des coûts de construction
- Contexte médiatique stigmatisant l'offre d'EHPAD, qui dynamise par ricochet les produits SMR et HAD
- Nouvelles alternatives de placements d'épargne

## Des facteurs de soutien

- Abondance des liquidités et réallocation de fonds au bénéfice des biens tangibles comme la pierre
- **Baisse de la concurrence** sous l'effet de moindre incitation (dispositif Pinel) et de limitation de l'offre en volume
- Refuge des investisseurs dans les **segments de niche solides**, non surévalués, au rendement de bon père de famille
- Attrait du produit immobilier géré offrant le double avantage du **rendement locatif et de la valorisation patrimoniale**
- **Qualité de l'immobilier de santé**, secteur apprécié pour sa forte visibilité

## Une confiance réitérée

- L'immobilier géré de santé conserve tous les atouts patrimoniaux d'un investissement attractif
- LNA Santé dispose d'une qualité de signature et d'une **expertise de distribution** éprouvée à travers sa filiale FIDEXI
- **La montée des volumes de ventes est programmée** avec le lancement de l'EHPAD de Meaux dès octobre 2023

# Des perspectives confirmées

## Poursuivre la croissance

Un chiffre d'affaires d'Exploitation 2023  
autour de **720 M€**

Une croissance organique de  
**+ 6,0%**

Un EBITDA hors IFRS16 des sites  
en croisière proche de **11% du CA**

## Conduire la transformation

Un **réservoir de 1 900 lits**  
en préparation vers le régime  
de croisière (1 000 en  
restructuration et 900 à installer)

Des **acquisitions ciblées**  
répondant aux enjeux de l'offre  
de santé territoriale

## Distribuer et maîtriser les flux

Des actions de **réduction du BFR**  
d'Exploitation et Immobilier

Un **levier d'endettement**  
maîtrisé à **x 2,0** en Exploitation

**Une résilience du modèle d'affaires dans un environnement exigeant**



# 03

# Réalisations GE#3

Willy Siret

Directeur Général



## P25

Dynamique  
managériale

## P29

Dynamique  
d'offre

# Point d'étape général : S1 2023

- GE#3 : un **lancement** en interne mi-mars globalement très bien réussi, une stratégie ancrée sur le terrain et une dynamique positive
- Un **investissement fort sur l'appropriation et la mise en mouvement des équipes** : implication des CODIR, journées métiers, des professionnels forces de proposition
- Des **feuilles de route stratégiques** préparées dans les établissements et services du siège
- Le passage au statut de **société à mission** (AG du 21 juin)
- Un renforcement du Conseil d'Administration de LNA Santé : arrivée d'Anne-Marie Armantéras et d'Emmanuelle Duez



# Accord de Groupe QVCT\* – GEPP – Diversité 2023 - 2027



## Objectifs

**Consolider** l'existant et atteindre un socle commun dans tous les établissements sur des engagements déjà bien identifiés.

- ✓ **Qualité de l'intégration**
- ✓ **Prévention des risques professionnels et maintien dans l'emploi**

**Aller plus loin :**

- ✓ **S'engager** plus fortement sur des thématiques spécifiques (lien GE#3, enjeux du secteur et sociétaux)
- ✓ **Agir** sur le comment et les moyens pour faciliter la concrétisation
- ✓ **Favoriser** encore plus les initiatives locales, l'expérimentation et l'impact positif dans mais aussi autour de l'établissement (ancrage, écologie...)



## Méthodologie et cadre d'engagement

- **Négociations** avec les Organisations Syndicales représentatives au niveau du Groupe (CFDT, CFTC, CGT)
- Nombreux formats de **co-construction** pour répondre au mieux aux besoins et attentes (ex : intégration, aidants, séniors...)
- Des engagements connectés aux **enjeux des métiers** du secteur et à des enjeux transverses : mixité et égalité F/H, handicap
- Un **séquençage** sur les 4 années en lien avec GE#3 (priorités et rencontres annuelles)

# Un nouveau régime de mutuelle unique pour tous, un investissement pour la santé des équipes

- **Fusion** des régimes non-cadres et cadres au **1<sup>er</sup> octobre 2023**
- Des **niveaux de garanties significativement améliorés et variés** pour répondre aux besoins de chacun

## Pourquoi ?

La santé est une **préoccupation prioritaire** qui concerne chacun



La santé est au **cœur de nos métiers**



La prévention en santé s'inscrit dans la **démarche globale de Prendre soin** de LNA



Une mutuelle de qualité est un **avantage social** important



C'est une traduction concrète du **sens du collectif** au cœur de notre culture d'entreprise



# Une démarche E.S.P.R.I.T\* pour rendre chacun acteur



**\* Équipes Soudées par une Posture Responsable Incarnée par Tous**

Depuis le  
30 mars 2023 :

**9**  
établissements  
déployés

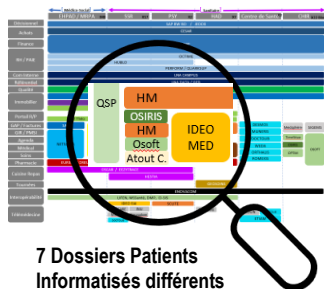
Prévision 31/12/23 :

**14**  
établissements  
supplémentaires

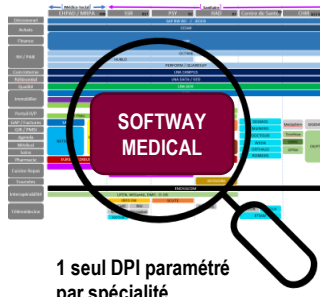
# Le Dossier Patient Informatisé en SMR : un outil d'efficacité opérationnelle

## Les fondations du SMR transformé

1. Orientations stratégiques (singularités)
2. Processus (HC et HDJ)
3. Modèle organisationnel
4. Optimiser l'organisation des plateaux techniques
5. SI DIGITAL (DPI, CRM, application patient)
6. Programmes thérapeutiques
7. Expérience partenaires (plans de conquête)
8. Expérience patient



7 Dossiers Patients Informatisés différents



1 seul DPI paramétré par spécialité

- **Conception d'un DPI unifié :**
  - 120 ateliers, 100 participants d'établissements
- **Tous les métiers impliqués :**
  - Etablissements
  - Direction Médicale
  - Direction Qualité
  - Direction Informatique
  - Exploitation (DEX)
- **Un tronc commun défini collectivement :**
  - Dossier de soins (constantes, plan de soins, transmissions ciblées)
  - Dossier médical
  - Dossier de réadaptation (bilan d'entrée/sortie, ...)

# IM Breteuil : un hôpital de proximité

## Un projet majeur

- Travaux menés depuis 2019 avec la DGOS en vue de la révision du cahier des charge des hôpitaux de proximité
- **Obtention de l'autorisation de médecine (15 lits et 5 places) puis du label « Hôpital de Proximité »**
- Implanté sur le territoire de la CPTS, il devra servir la médecine de ville
  - En accueillant les **patients relevant de la médecine**
  - En développant notamment **la télémédecine, les consultations avancées de spécialités, les actions d'éducation à la santé**

## La valorisation d'un savoir faire

- ✓ **Reconnaissance par l'ARS** des travaux de partenariat menés sur le territoire depuis 13 ans
- ✓ Etablissement référencé pour expérimenter le label (seulement **deux SMR monovalents** reconnus en France dont IMB)



# Moulin Vert : le SMR itinérant de la Vienne

## Un SMR qui va vers le patient

- **Permettre aux patients** qui renoncent aux **soins médicaux de réadaptation cardio-respiratoires** d'en bénéficier, **à proximité** de chez eux
- Proposer une **nouvelle alternative de coopération aux professionnels de santé de ville**
- Développer une offre de **prévention et de dépistage**

## Des soutiens de premier plan

- ✓ ARS pour l'obtention d'une dérogation réglementaire
- ✓ Région pour le financement
- ✓ Élus locaux (sénateur, députés...) pour faciliter le projet
- ✓ Partenaires locaux : DAC 86, CPTS...

# Moulin Vert : le SMR itinérant de la Vienne

Une unité mobile :  
un bus



Un espace pour  
l'Education Thérapeutique du Patient



Une zone d'Activité  
Physique Adaptée



Un accueil extérieur  
de dépistage/prévention

# HAD Orléans-Montargis : les soins non programmés

## Un défi à relever

- Contexte : hiver 2022, CHU d'Orléans au bord de la rupture, urgences saturées.
- Expérimentation : **adressage direct du C15 pour des urgences non vitales** avec 3 parcours patients possibles :
  - Prise en charge HAD
  - Consultations médicales
  - Soins IDE

## Un succès validé

- ✓ **Marqueur différenciant** sur un territoire concurrentiel :
  - Reconnaissance territoriale et nationale de notre modèle => CHU / ARS / FNEHAD
- ✓ **Valorisation** de notre **équipe** de coordination (médicale et IDE)
- ✓ **Nouvelle activité**



# HAD Val de Loire : la transfusion sanguine

- Oct 2021 à Sept 2022 : **équipe projet pluridisciplinaire** mise en place avec immersion à l'HAD Deauville Côte Fleurie par IDE d'Appui
- 05/10/2022 : **1<sup>ère</sup> transfusion sanguine réalisée**
- Développement en étroite collaboration avec **l'EFS et le service d'onco-hématologie du CHU de Tours**
- **1 médecin HAD Hémovigilant et 8 infirmières formés à l'acte transfusionnel par l'EFS** ; 2 infirmières coordinatrices réalisent la coordination de l'activité

## Un déploiement concret

- ✓ **En 6 mois, 100 Concentrés de Globules Rouges (CGR) chez 26 patients** différents (âge moyen : 79,4 ans)
- ✓ **Pathologies principales** : myélodysplasies, anémies d'origine cancéreuse ou saignements digestifs chroniques
- ✓ **Un plein succès pour les patients, familles et prescripteurs**



# EHPAD Les Camélias : un établissement ouvert sur son territoire

## Pérennisation de l'offre de « soutien renforcé pour bien vieillir à domicile »

- Le Centre Ressources Territorial : *coordination d'un projet d'accueil renforcé à domicile, mobilisation et mutualisation d'expertises des professionnels d'un territoire*
- Obtention de la labellisation/autorisation de CRT en qualité de partenaire avec un EHPAD associatif, suite à l'offre expérimentée par l'établissement depuis novembre 2021
- Développement d'actions d'appui aux professionnels du territoire : formation, mise à disposition ou déploiement d'outils (télémédecine, outil numérique pour repérage de la fragilité à domicile...)



# EHPAD Les Camélias : un établissement ouvert sur son territoire



# Les ouvertures du semestre

Avril 2023

- **Livraison et mise en exploitation de la Résidence Éléance Villa Bourgailh à Pessac :**  
regroupement de deux résidences « Le Bourgailh » et « La Renaissance »



Capacité :  
**120 résidents**  
CA cible : **7,4 M€**



# Les ouvertures du semestre

Mai 2023

- Livraison et mise en exploitation du pôle de santé de Meaux



Capacité du SMR :  
**170 patients**  
CA cible : **13,5 M€**

# Les ouvertures du semestre

Mai 2023

- **Livraison et mise en exploitation de l'HAD de Blois**

- 1 an de chantier
- Deuxième HAD modélisé du Groupe

Capacité : **190 patients**  
CA cible : **18,5 M€**



# En conclusion



Une entreprise familiale stable et indépendante



Une évolution naturelle vers une entreprise à mission portée par des engagements forts



Un nouveau projet Grandir Ensemble #3 déjà engagé



# Annexes

Pour plus d'informations

# 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**

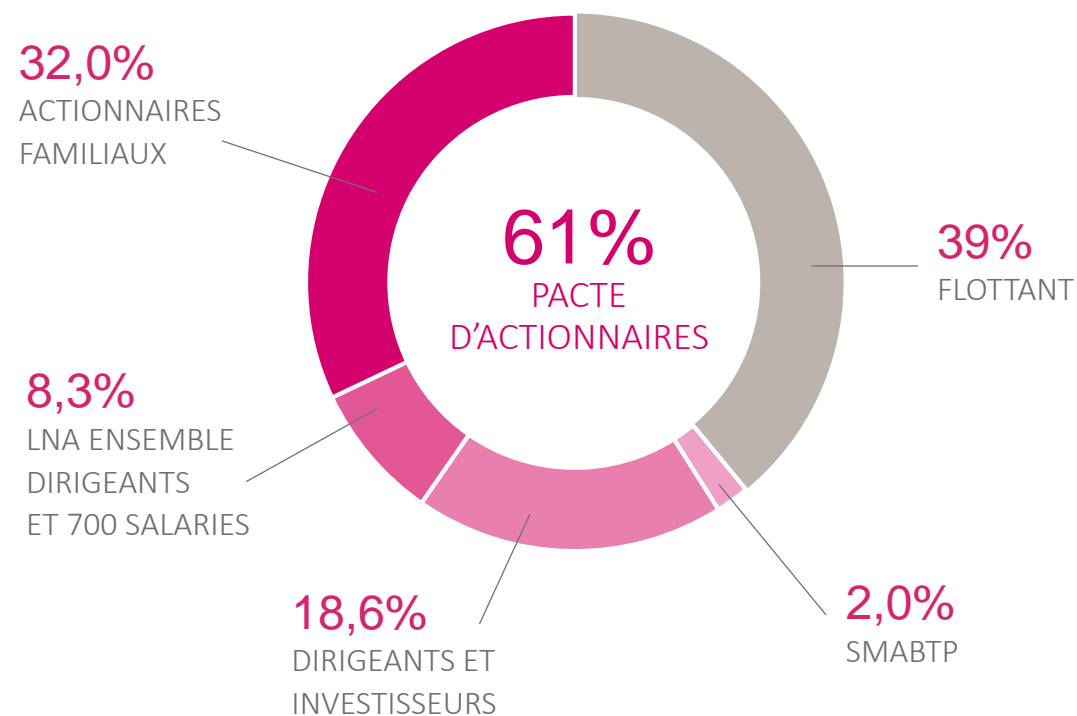
## Humaniste

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**

# Une gouvernance familiale stable et indépendante



% en droits de vote à Juin 2023

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

CODE ISIN : FR0004170017

SEPTEMBRE 2023

**NOMBRE DE TITRE CONSTITUANT LE CAPITAL**  
**10 709 416**

**CAPITALISATION EN M€ AU 11/09/2023**  
**302,01**

**COURS AU 11/09/2023**  
**28,35 €**

# La transformation de l'offre par LNA

## Un parc de 85 établissements

À septembre 2023, hors nouveaux développements

### EHPAD



Lits en RC\*  
4 498



Lits en restructuration  
157

4 655

### HAD



Lits en RC\*  
635



Lits en restructuration  
100

735

### SMR/PSY/CHIR



Lits en RC\*  
2 688



Lits en restructuration  
632

3 320

### INTERNATIONAL \*\*

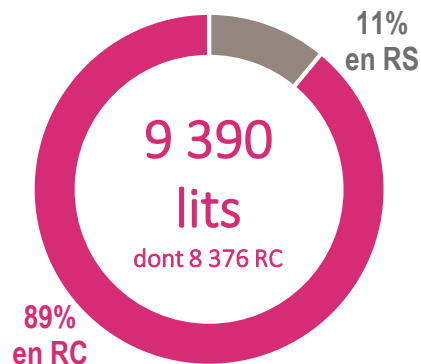


Lits en RC\*  
555



Lits en restructuration  
125

680

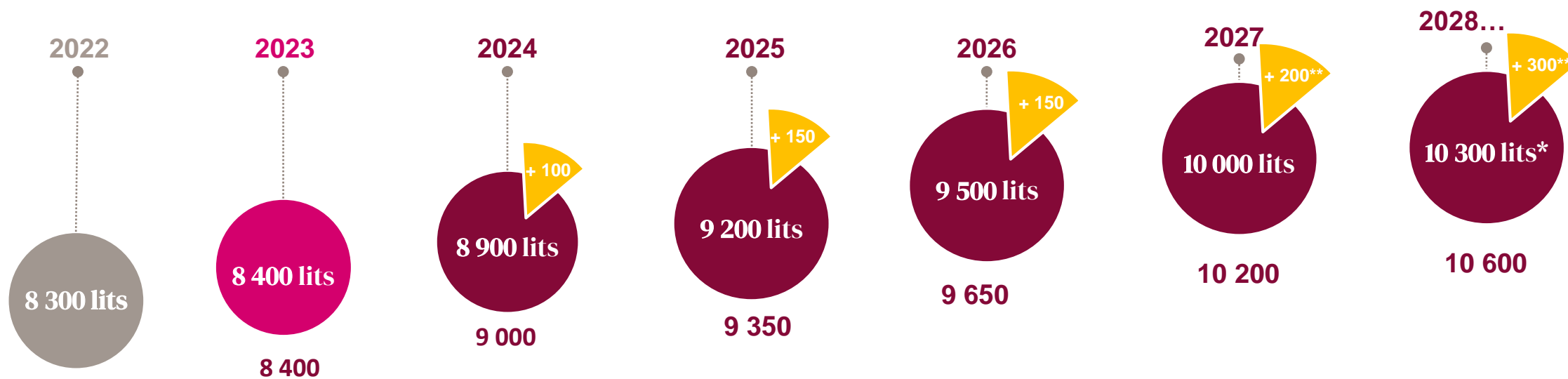


\* RC : Régime de Croisière

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

# Transformation et développement

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



**Un parc cible à maturité  
de 10 600 lits (+ 2 200 lits)**



Projets d'extension ciblés  
sur le périmètre existant

#### 2028 hors nouveaux établissements

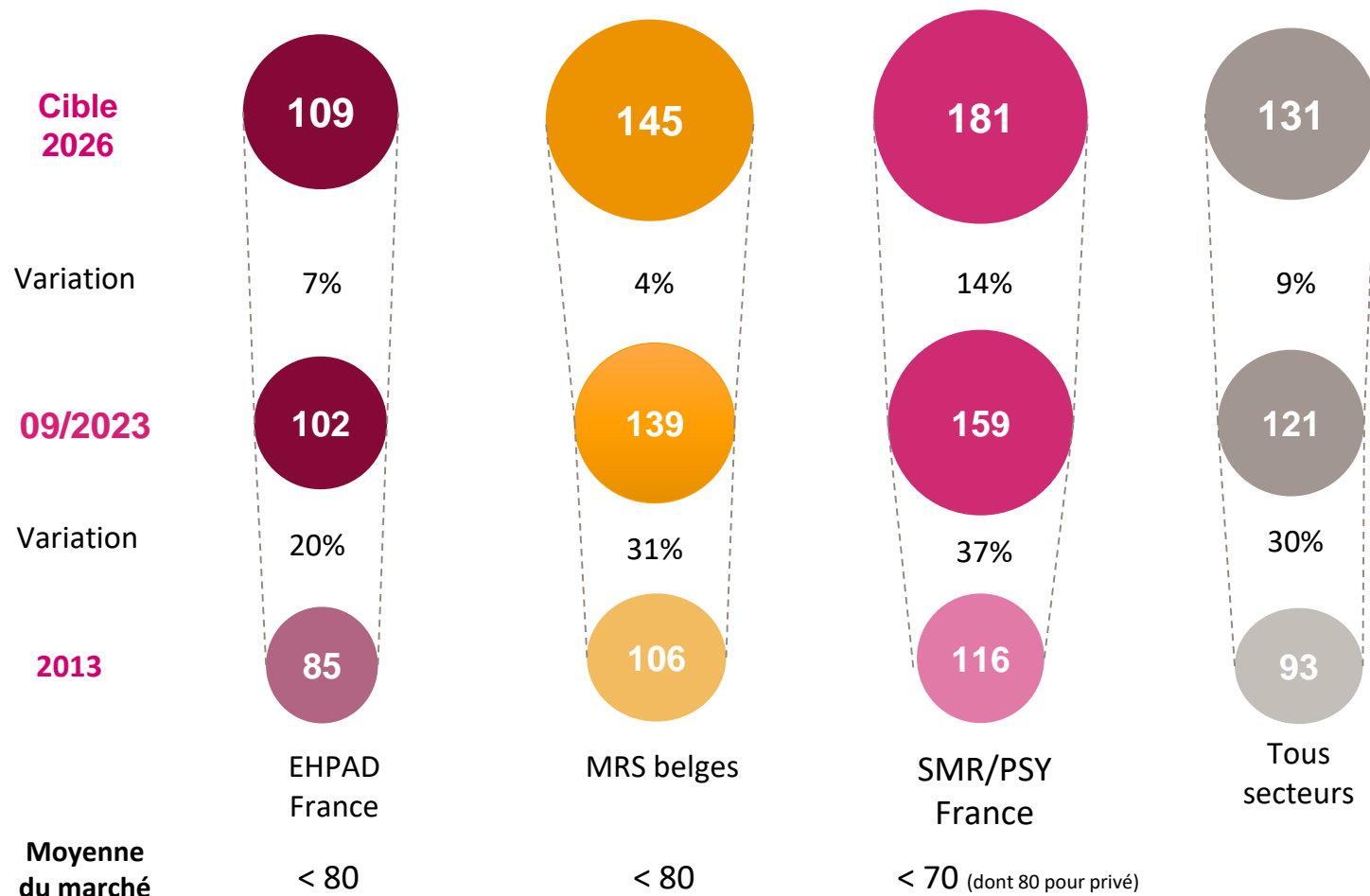
- projets embarqués : + 1 900 lits en croisière (vs. 2023)
  - ✓ dont 1000 exploités à date
  - ✓ dont 900 autorisés et à installer en 2024-2028

\*\* projets d'extension : + 300 lits à acquérir/obtenir

# Des établissements de grande taille

Synonyme de qualité et d'efficacité

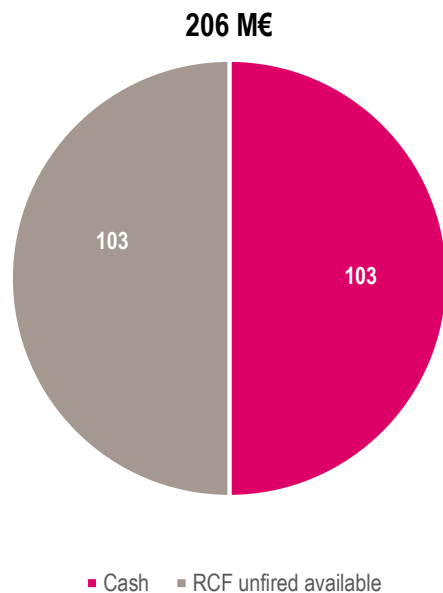
Évolution de la taille moyenne du parc en exploitation - septembre 2023



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

# Une structure de financement bien profilée

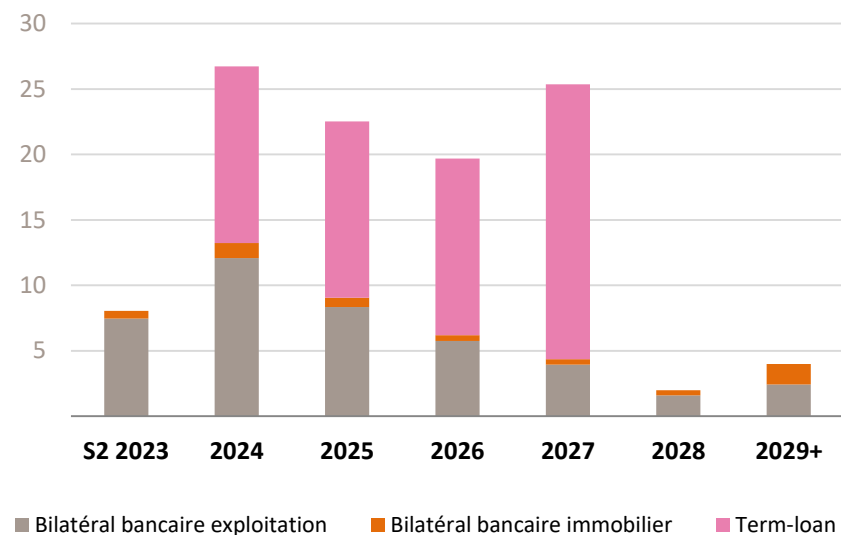
## Des liquidités fortes



### LIQUIDITÉS DISPONIBLES (M€)

*hors nouvelle émission de NEU CP*

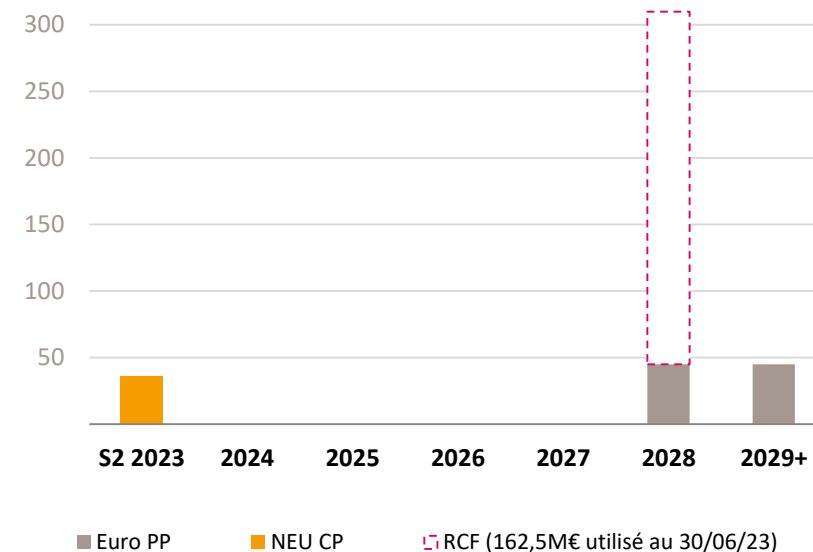
## Un profil de remboursement souple et sans à-coups



### ÉCHÉANCIER DE LA DETTE AMORTISSABLE<sup>1</sup>

<sup>1</sup> hors crédit promotion immobilier  
(remboursé par cession des actifs à la fin du programme)

## Des maturités longues à l'horizon de 2028-2029



### ÉCHÉANCIER DE LA DETTE IN FINE



# Compte de résultat S1 2023 Exploitation + Immobilier

En M€, YC IFRS 16	30/06/2023	30/06/2022	VARIATION
Chiffre d'affaires	363,7	359,9	+ 1,1%
EBITDA	73,4	72,4	+ 1,4%
Marge d'EBITDA	20,2%	20,1%	+ 7 pb
EBITDA hors IFRS 16	39,0	38,8	+ 0,6%
Marge d'EBITDA hors IFRS 16	10,7%	10,8%	- 5 pb
Résultat Opérationnel Courant	32,2	33,1	- 2,6%
Marge Opérationnelle Courante	8,9%	9,2%	- 33 pb
Résultat Opérationnel	31,5	32,0	- 1,7%
Marge Opérationnelle	8,7%	8,9%	- 24 pb

- CA en hausse de + 1,1% , le CA Exploitation progresse de + 6,7% et le CA Immo. baisse de - 73,9%
- Marge d'EBITDA stable (+ 7 pb)
- **Erosion du Résultat Opérationnel Courant limitée** de - 2,6%, répartie ainsi :
  - Diminution du ROC Exploitation de - 0,5 M€ (-1,5%)
  - Réduction du ROC Immobilier de - 0,4 M€
- Repli de la MOC de - 33 pb à 8,9%, sous l'effet des amortissements complémentaires (impact des investissements N-1)
- **Résultat Opérationnel de 31,5 M€**

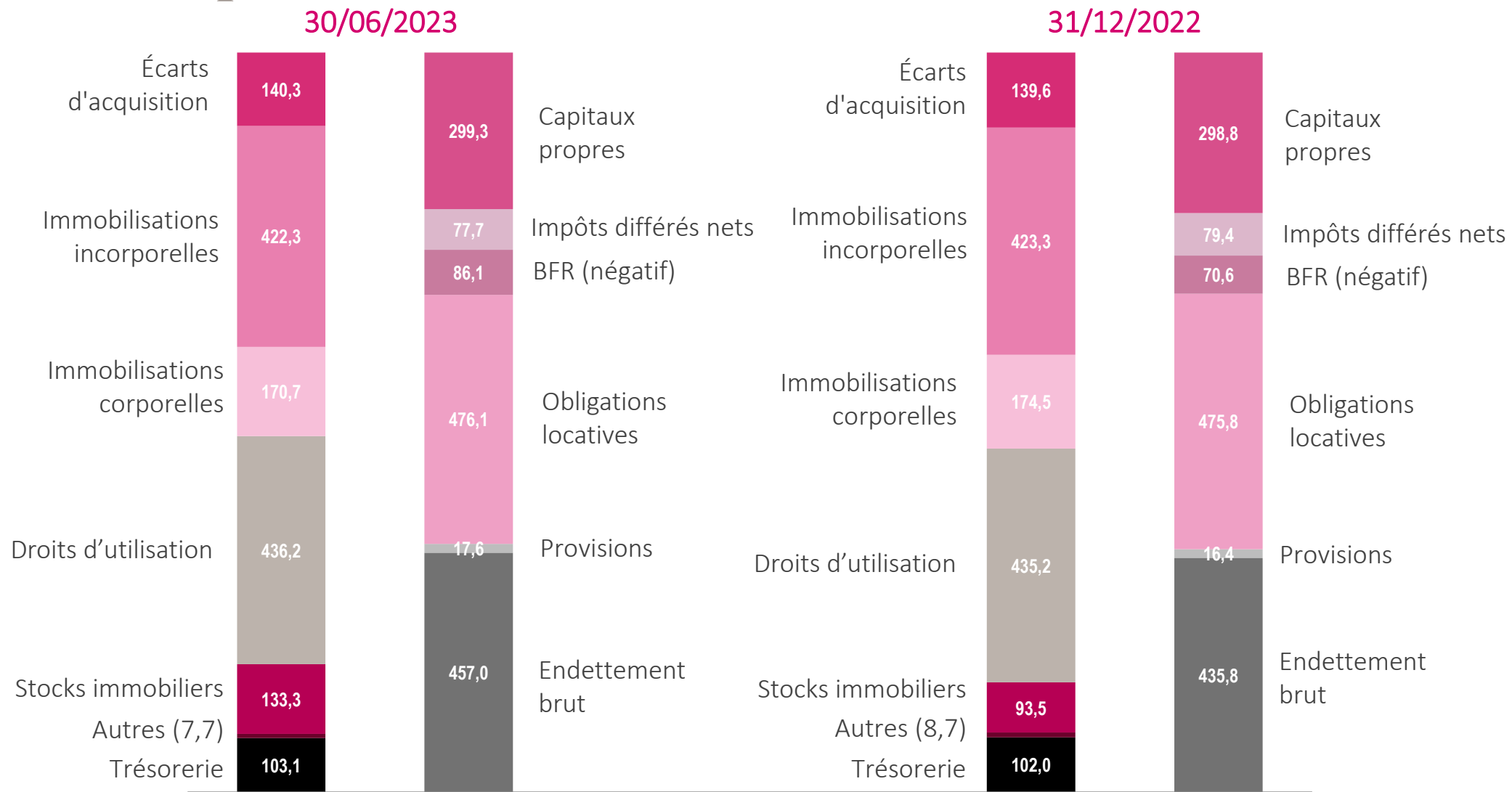
# Compte de résultat S1 2023 Exploitation + Immobilier

EN M€, YC IFRS 16

	30/06/2023	30/06/2022	VARIATION
Résultat opérationnel	31,5	32,0	- 1,7%
Résultat financier	- 12,7	- 10,3	+ 23,6%
Résultat avant impôt	18,8	21,7	- 13,6%
Charge d'impôt	- 6,4	- 8,0	- 19,7%
Taux d'IS apparent	34,3%	36,9%	- 260 pb
Quote-Part de résultat des MEE	- 0,2	0,3	- 150,0%
Résultat net d'ensemble	12,2	14,0	- 13,1%
Résultat net part du groupe	11,9	13,5	- 11,9%
Marge nette en % du CA	3,3%	3,8%	- 48 pb

- Charge financière en nette hausse de + 23,6%, avec la remontée des taux d'intérêt, principalement sur l'activité Immobilière
- Résultat avant impôt en recul de - 13,6%, sous l'effet des charges financières
- Taux d'IS à 34% (- 2,6 pts), intégrant la réduction de moitié du taux de CVAE
- Baisse du Résultat net pg de - 11,9%, du fait d'une charge financière accrue, dans un contexte de résilience du résultat opérationnel

# 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** : 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 IFRS16, augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation, hors impacts IFRS16, liés principalement à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation

**IDE** : Infirmier(e) Diplômé(e) d'Etat

**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

**Levier financier, Levier d'endettement Exploitation** : (Dette Nette Exploitation / 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

**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

**TCMA** : Taux de Croissance Moyen Annuel

**TO** : Taux d'Occupation

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